

1. Резюме проекта	2	4.5. Бюджет инвестиций в производство	25
1.1. Наименование, цель и краткое описание проекта.....	2	4.4. План амортизационных отчислений.....	25
1.2. Сроки реализации проекта.	2	4.6. Объемы производства	25
1.3. Общая стоимость проекта.	2	4.7. Сырье и материалы	26
1.4. Потребность финансирования проекта.....	2	4.8. Прочие переменные затраты	26
1.3. Источники финансирования проекта.	2	4.9. Текущие затраты	26
1.4. Показатели эффективности реализации проекта.....	3	4.10. Себестоимость единицы продукции.....	28
1.5. Сопутствующие эффекты от реализации проекта.....	3	5. План по персоналу	28
2. Инициатор и участники проекта.....	3	5.1. Штатное расписание.....	28
2.1. Общая информация об инициаторе проекта.....	3	5.2. Мотивация и развитие персонала.....	29
2.2. Учредители и бенефициары инициатора ..	3	5.3. Бюджет затрат на персонал	29
2.3. Виды и объемы деятельности.....	3	6. Организационный план	29
2.4. Финансовое состояние	3	6.1. Правовые вопросы осуществления проекта	29
2.5. Информация о руководителях	3	6.2. Текущее состояние проекта.....	30
2.6. Участники проекта и роли	3	6.3. График реализации проекта	30
2.7. Команда управления проектом	4	7. Финансовый план.....	30
3. План маркетинга.....	4	7.1. Налоговое окружение	30
3.1. Описание продукта проекта.....	4	7.2. Нормы оборота текущих активов и пассивов	30
3.2. Состояние рынка РФ	5	7.3. Потребность в финансировании.....	31
3.2.1. Тенденции рынка товаров для животных.....	5	7.4. Источники финансирования	31
3.2.2. Рынок xxx	11	7.5. Условия финансирования	31
3.2.3. Рынок xxx	14	7.6. План прибылей и убытков	31
3.2.4. Потребительское поведение	16	7.8. План движения денег.....	32
3.3. Стратегия маркетинга	19	7.9. Прогнозный баланс	33
3.3.1. Сегментация рынка.....	19	8. Оценка эффективности проекта.....	36
3.3.2. Продуктовая политика	20	8.1. Статические показатели	36
3.3.4. Политика продаж.....	20	8.2. Динамические показатели.....	36
3.3.5. Политика продвижения	21	8.3. Бюджетная и социальная эффективность	38
3.3.3. Ценовая политика	21	9. Риски проекта	38
3.4. План продаж.....	22	9.1. Технологические риски	38
3.5. Бюджет маркетинга	22	9.2. Организационные и управленческие риски	39
4. План производства	23	9.3. Финансовые риски	41
4.1. Технология производства продукта	23	9.4. Экономические риски	41
4.2. Площадка реализации проекта	24	9.5. Совокупность основных рисков Проекта .	41
4.3. Проектирование	24	Заключение	42
4.4. Закупаемое оборудование.....	24	Приложения	43

1. Резюме проекта

1.1. Наименование, цель и краткое описание проекта

Наименование проекта:

Организация предприятия по производству и сбыту кормов для домашних животных xxx

Цель проекта:

Получение прибыли за счет производства и реализации xxx кормов для кошек и собак.

Задачи проекта:

- 1. Ремонт и обустройство помещений и территории
- 2. Проектирование и строительство xxx
- 3. Проектирование, закупка и монтаж оборудования
- 4. Ввод производства в эксплуатацию
- 5. xxx
- 6. Товарное производство

Инициатором проекта проведены исследования отрасли и конъюнктуры рынка. Проведены переговоры с потенциальным потребителем продукции. Приобретен xxx. Произведен xxx. Сформированы спецификации и поставщики оборудования. Сформирован график производства работ и финансирования. Определена потребность в персонале. Разработана стратегия маркетинга.

Проектом планируется производство xxx кормов для кошек и собак расфасованных в xxx

Основным рынком сбыта являются xxx. Продукция, предназначенная для реализации в xxx

Остальная продукция xxx.

В бизнес-плане запланировано производство и реализация от xxx. до xxx штук xxx в месяц xxx. Нарастивание производства происходит xxx

Цена реализации в бизнес-плане составляет xx.

Выручка предприятия xxx В зависимости от степени загрузки производства ежемесячная выручка колеблется xxx

Основным сырьем в производстве являются xxx.

Кроме того, проектом запланированы затраты на xxx xxx.

Доля совокупных затрат в выручке составляет xxx в зависимости от объемов производства.

Начиная xxx проект приносит чистую прибыль. Объем чистой прибыли за прогнозный

период составит xxx. Рентабельность продаж на конец прогнозного периода достигает xxx%.

1.2. Сроки реализации проекта.

В бизнес-плане прогноз построен на xxx

Инвестиционная стадия составляет xxx

Тестовая эксплуатация начинается с xx

Товарное производство и продажи начинаются с xxx

1.3. Общая стоимость проекта.

Общая стоимость проекта по статьям

Статья	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
1	2	3
Инвестиции в здания и сооружения		
Инвестиции в оборудование и прочие активы		
Прирост чистого оборотного капитала		
Общая стоимость проекта		

На дату подготовки бизнес-плана инициатором проекта осуществлено xxx

Состав текущих вложений в проект

Статья	Сумма, тыс. руб.
1	2

1.4. Потребность финансирования проекта.

Потребность и структура финансирования проекта по статьям

Статья	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
1	2	3
Инвестиции в здания и сооружения		
Инвестиции в оборудование и прочие активы		
Прирост чистого оборотного капитала		
Итого		

1.3. Источники финансирования проекта.

Источниками финансирования проекта являются xxx

Источники и структура финансирования проекта

Источник	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
1	2	3

Итого

1.4. Показатели эффективности реализации проекта

Значение динамических показателей эффективности проекта

Показатель	Значение
1	2
NPV, тыс. руб.	
DPP, лет	
IRR, %	

Ставка дисконтирования принятая в проекте – xxx

1.5. Сопутствующие эффекты от реализации проекта.

За прогнозный период проекта xxx предприятием будет перечислено в бюджеты всех уровней xxx налоговых платежей.

Кроме того, за этот же период пропорционально фонду заработной платы будет уплачено:

- НДФЛ (13%) – xxx
- Взносы в пенсионный и страховые фонды – xxx

В результате реализации проекта будет создано xxx

2. Инициатор и участники проекта

2.1. Общая информация об инициаторе проекта

Инициатором проекта является xxx
 Офис компании расположен по адресу: xxx
 Телефон: xxx
 xxx

2.2. Учредители и бенефициары инициатора

Учредитель инициатора xxx
 Бенефициар проекта: xxx

2.3. Виды и объемы деятельности

Компания создана в xxx.
 По состоянию на xxx.
 Ассортимент xxx.
 xxx xxx

2.4. Финансовое состояние

Основные показатели деятельности xxx

Области \ Период	1	2	3	4
------------------	---	---	---	---

Выручка млн. руб.

Чистая прибыль млн. руб.

ROS (соотношение между чистой прибылью и выручкой от продаж), %

Выручка от продаж по регионам, млн. руб.

Области \ Период	1

В структуре выручки от продаж преобладает xxx.

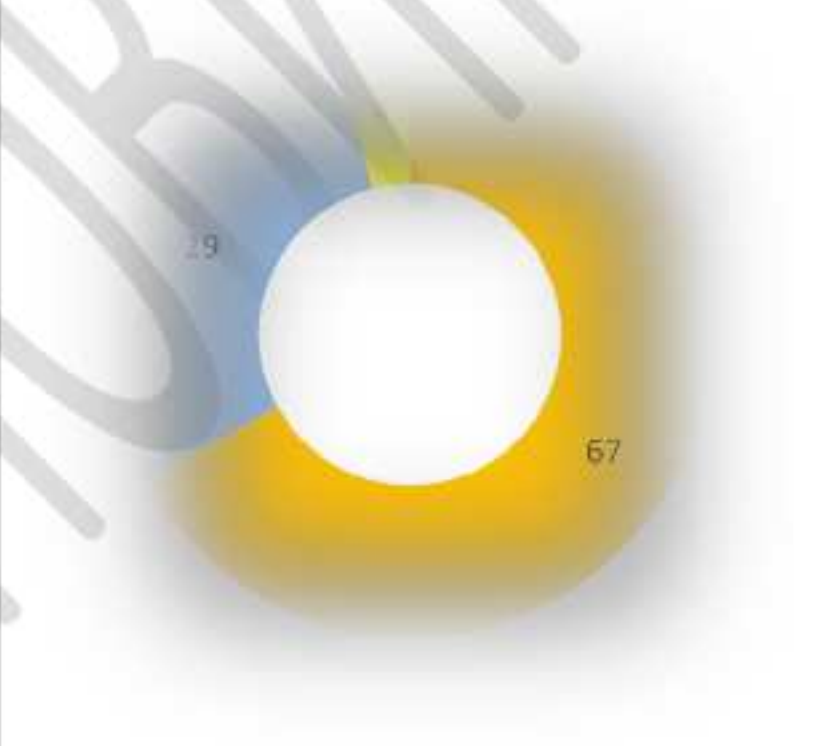


Рисунок Структура выручки от продаж по регионам, %

2.5. Информация о руководителях

Руководитель xxx
 Должность: xxx.
 Опыт работы в xxx

2.6. Участники проекта и роли

Бизнес-планом предусмотрено участие в xxx
 Роли участников xxx.
 xxx.
 xxx
 xxx
 Руководство проектом, xxx

Роли участников и доли их участия в проекте определены условно и могут быть скорректированы.



Рисунок Структура собственности в проекте, %

2.7. Команда управления проектом

На дату разработки бизнес-плана сформирована команда проекта xxx

- xxx

3. План маркетинга

3.1. Описание продукта проекта

Продуктом проекта является xxx
Продукция ориентирована на xxx
Ассортимент продукции сформирован на xxx
Предприятие планирует производить xxx.

Внешний вид аналогичной продукции
В зависимости от покупательской способности целевой аудитории конечных потребителей продукция проекта подразделяется на сегменты:

- xxx

Продукция из каждого ценового сегмента xxx

Варианты фасовки и упаковки продукции

Ценовой сегмент	Тип упаковки
1	2

Внутри каждого ценового сегмента и для каждого вида животного предусмотрено xxx.

Варианты вкусов продукции

Ценовой сегмент	Животное	Вкус
1	3	2

Кроме того, оборудование предприятия позволяет выпускать продукцию, xxx

Варианты вкусов для фасовки в xxx

Вес	Животное	Вкус
1	3	2

По всем ценовым сегментам и ассортиментным группам предприятие планирует xxx.

Существенными характеристиками кормов для животных являются:

- xxx.

По назначению различаются:

- xxx

По полнорационности корма различаются:

- xxx

Ассоциация производителей кормов оценивает долю сегмента xxx.¹

По содержанию xxx:

- xxx

По способу обработки продукта с xxx

- xxx

По данным Research.Techart, в структуре продаж кормов xxx

¹ xxx



Рисунок Структура продаж xxx

На рынке кормов для домашних животных корма xxx

Основные форматы упаковки xxx

Консервированный корм чаще всего xxx

Второй востребованный формат xxx

Все шире используется xxx

В Европе для упаковки xxx.²

В ассортименте xxx

- xxx

Особенности кормов разных ценовых xxx

xxx:

- для xxx

xxxx :

- для xxx

xx:

- xxx

Корма xxx.³

Премиальные корма отличаются xxx.

По своему составу современные корма xxx

² 9 xxx

³ xxx

Содержание питательных веществ в консервированных кормах⁴

Пита- тельные вещест- ва	Собаки		Кошки	
	несколь- ко ин- гредиен- тов	один ингре- диент	несколь- ко ин- гредиен- тов	один ингре- диент
1	2	3	4	5

Кроме того, консервированные корма обла-
дают rxxx

- xxx

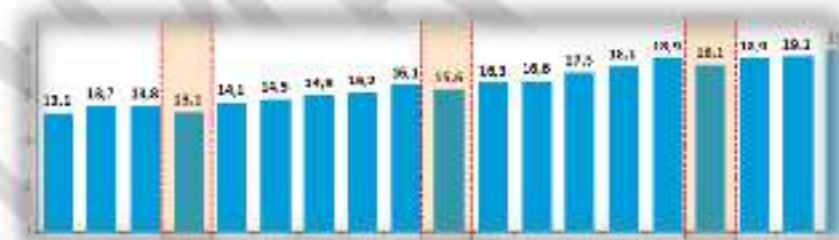
3.2. Состояние рынка РФ

В основу обзора рынка легли маркетинговые
исследования:

- GFKxxx.

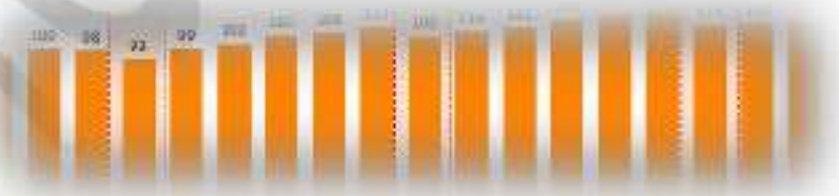
Анализируемы рынки:

xxx



Города – xxx

Анализируемые периоды:xxx



3.2.1. Тенденции рынка товаров для жи- вотных

Объем продаж группы xxx

Рисунок Продажи товаров для животных в
стимостном выражении xxx

За период xxx

Рисунок Продажи в натуральном выражении
xxx

⁴ xxx

Еда для кошек
Еда для собак
Наполнители для кошачьих туалетов
Лакомства для кошек

Доля рынка в стоимостном выражении в xxx

За период sxxx

Еда для кошек и собак занимаетxxx

Рисунок Структура каналов реализации в xxx

В xxx доля рынка выше, чем в среднем по xxx

xxx.

По группе xxx

Для группы xxx

По всем группам наибольший прирост xxx

Натуральные продажи в каналах xxx.

В xxx

Изменение структуры продаж в xxx

Структура продаж в стоимостном выражении в xxx

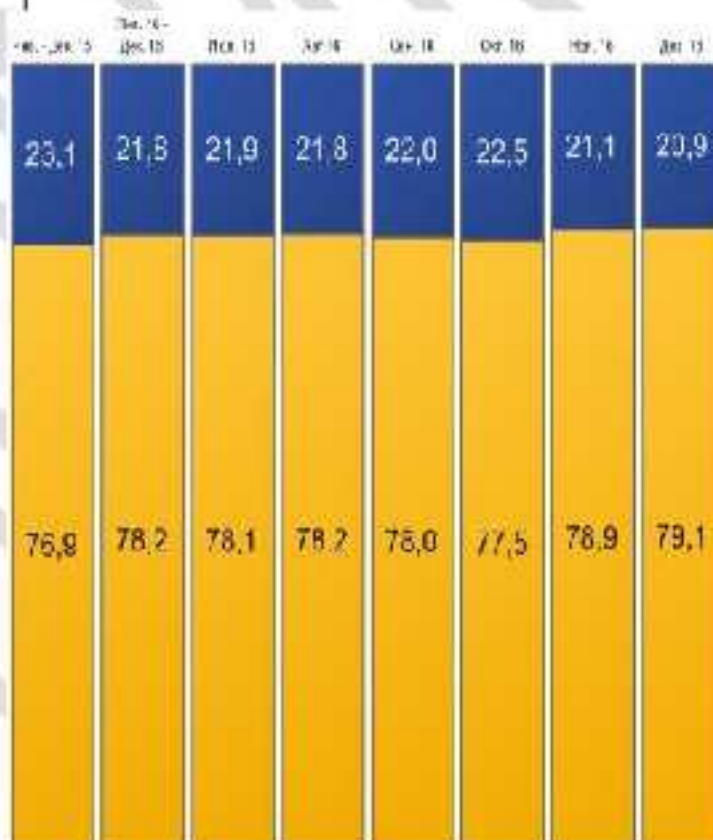
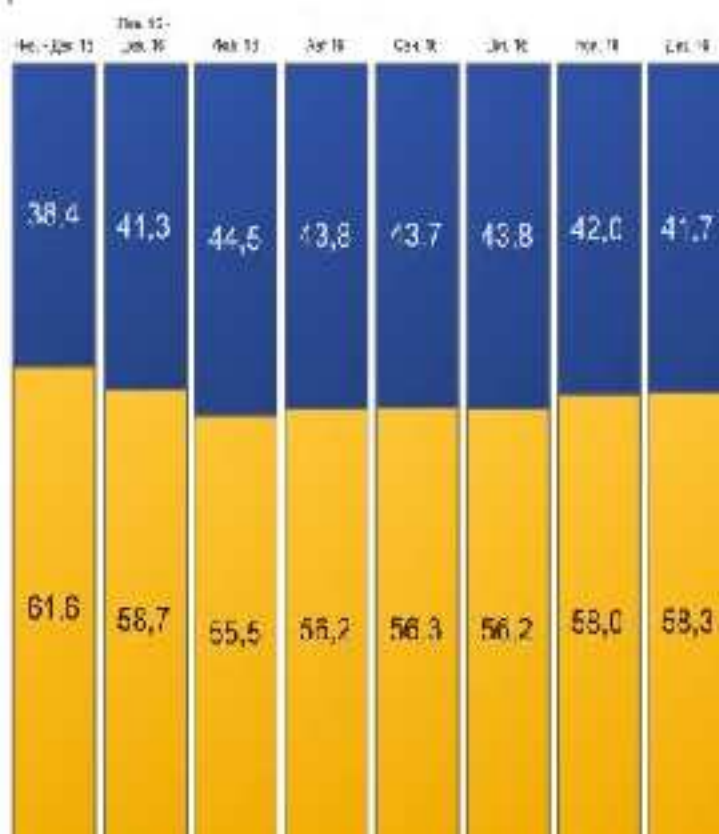


Рисунок Структура продаж товаров для xxx

Рисунок Структура продаж xxx

Рисунок Структура продаж xxx



Зоомагазины
Супермаркеты
Супермаркеты (дополнительно)
Супермаркеты (дополнительно)



Рисунок распределение продаж по регионам в xxx в стоимостном выражении.
В стоимостном выражении лидером продаж xxx.



Рисунок Прирост продаж по регионам xxxx.

В xx по сравнению xxx. xxx.

Уменьшение xxx

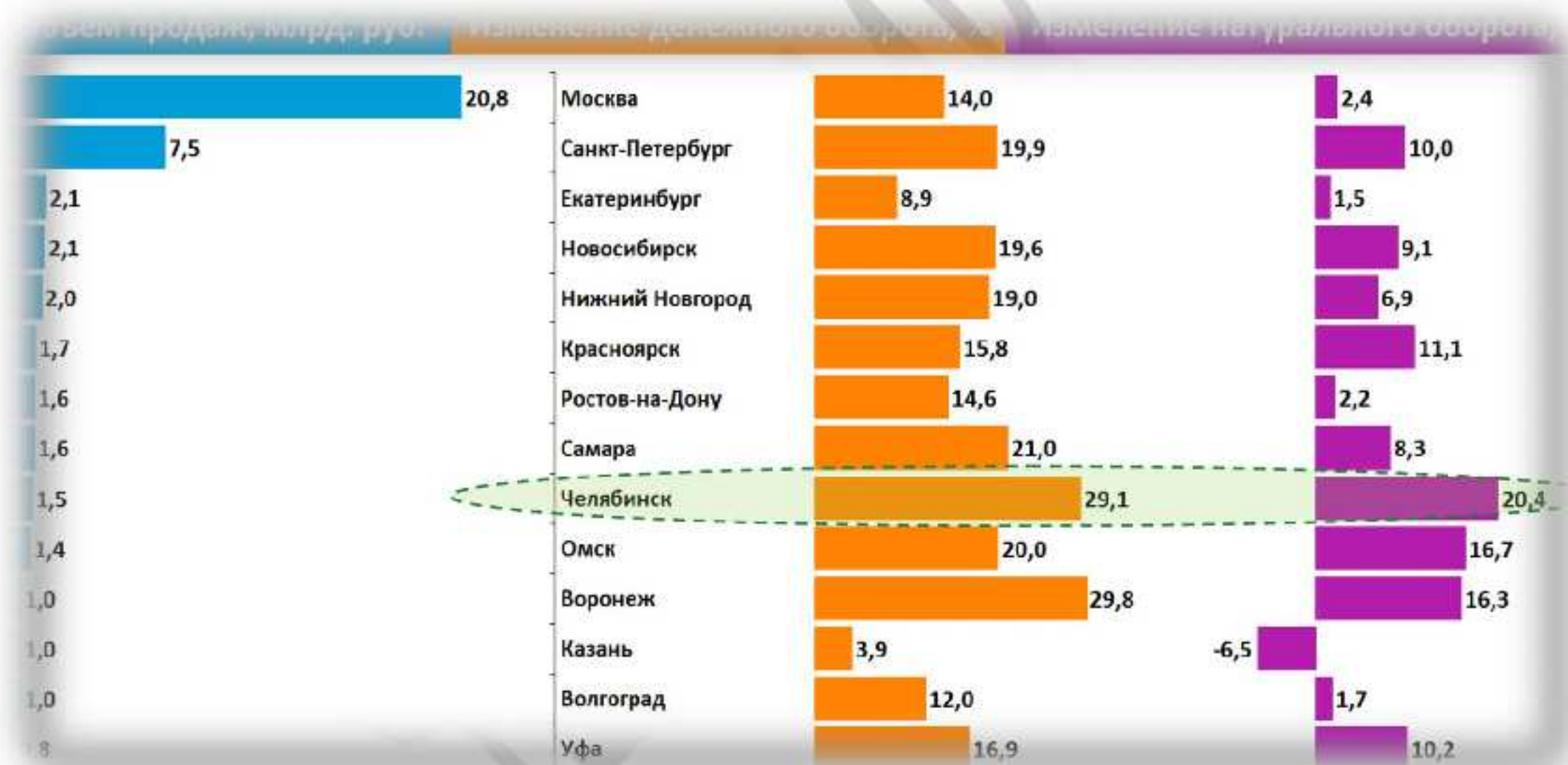


Рисунок Изменение денежного и натурального оборота по xxx
Наибольший объем xxx.

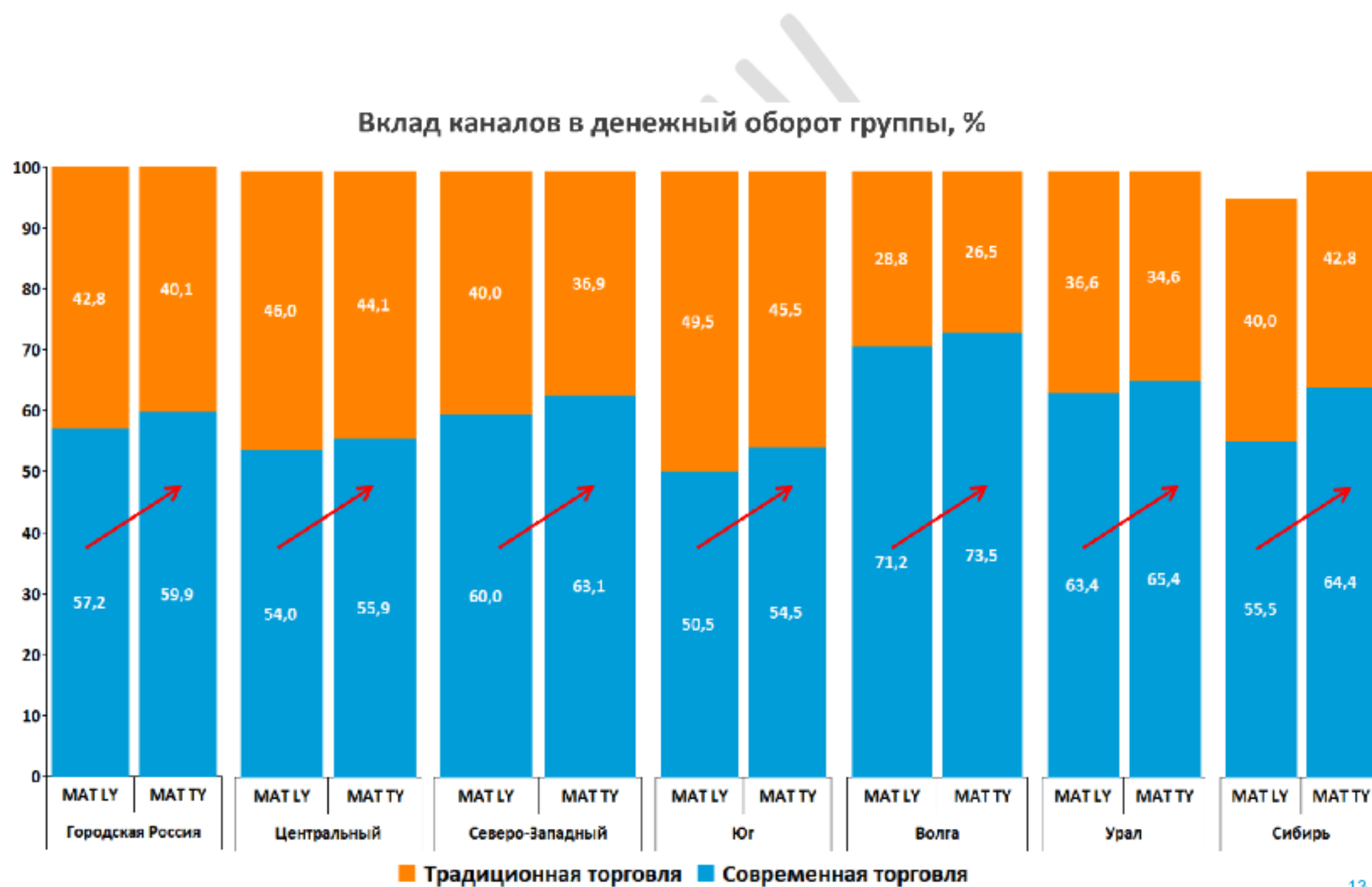


Рисунок Структура каналов продаж xxx

Во всех регионах xxx

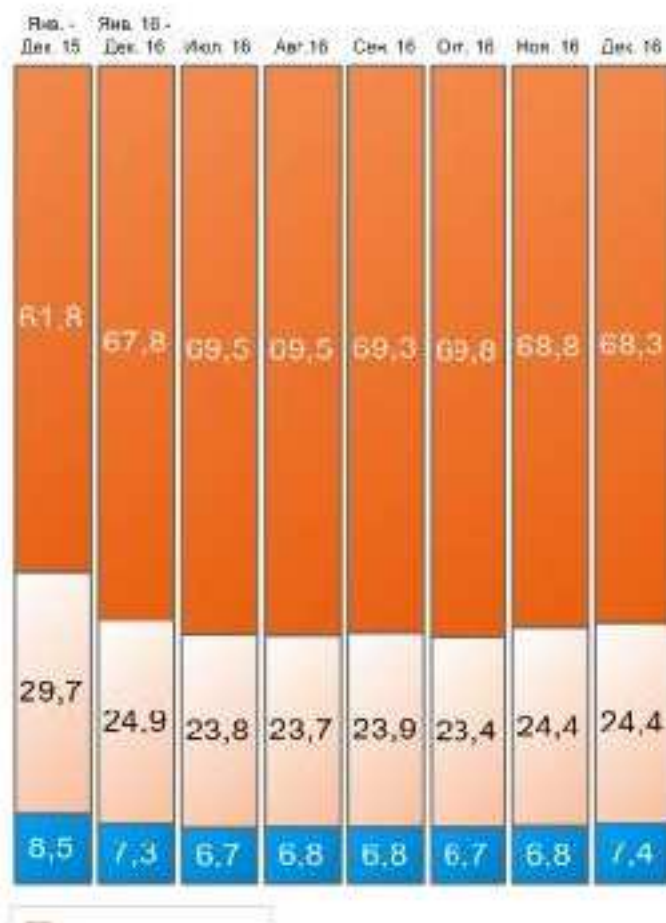


Рисунок Структура продаж в стоимостном выражении по xxx

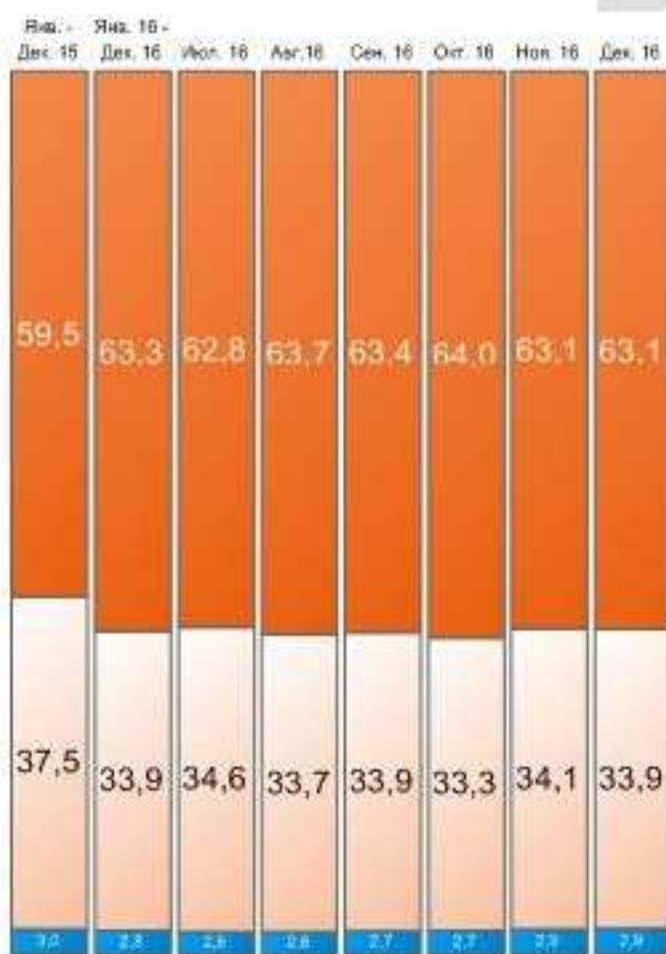


Рисунок Структура продаж в xxx

Анализ изменения структуры выручки xxx

Такие изменения произошли в большей степени за счет xxx

На рынке продаж xxx%.

В целом по данным исследователей доля xxx

Анализ продаж по месяцам показал, что значительных xxxx

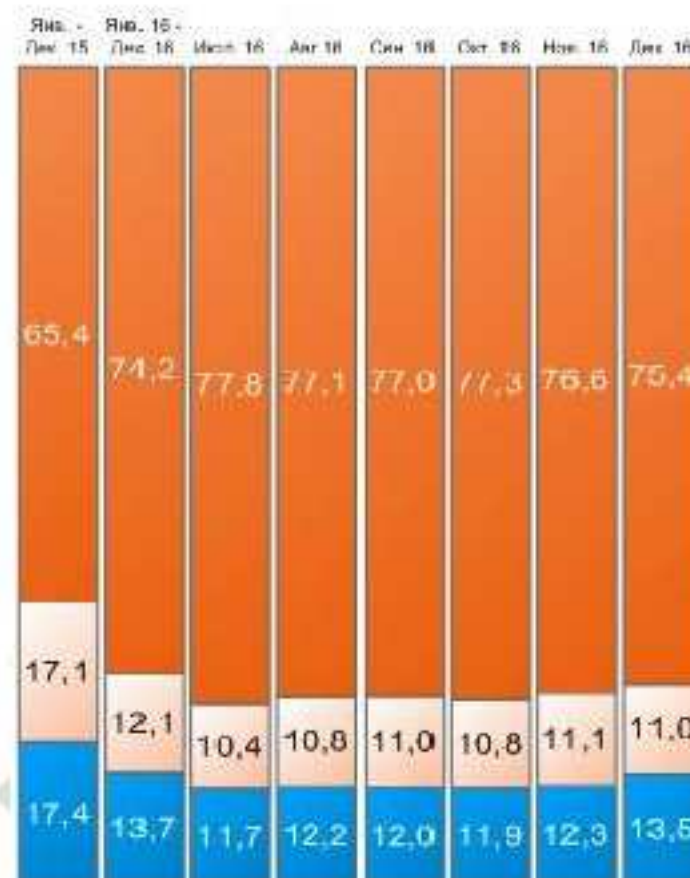


Рисунок Структура продаж в стоимостном выражении xxx
Рынок продаж xxx

Более трети всего объема продаж xxx.

Наибольший рост продаж в натуральном и стоимостном выражении xxx

Среди городов лидерами по росту продаж являются xxx.

Одна треть всех продаж товаров xxx

Три четверти всех продаж на рынке xxx

25% всех продаваемых xxx

3.2.2. Рынок xxx

Продажи в шт % Оборот в деньгах %

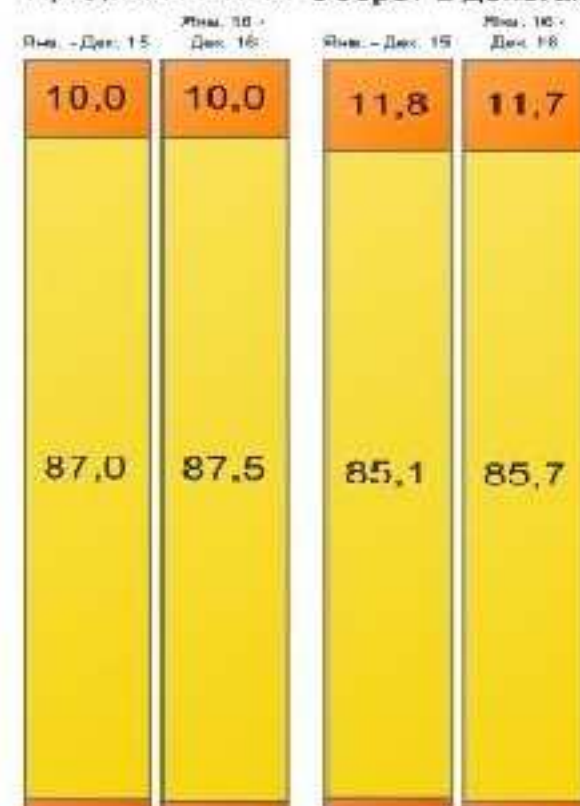


Рисунок Структура продаж xxx

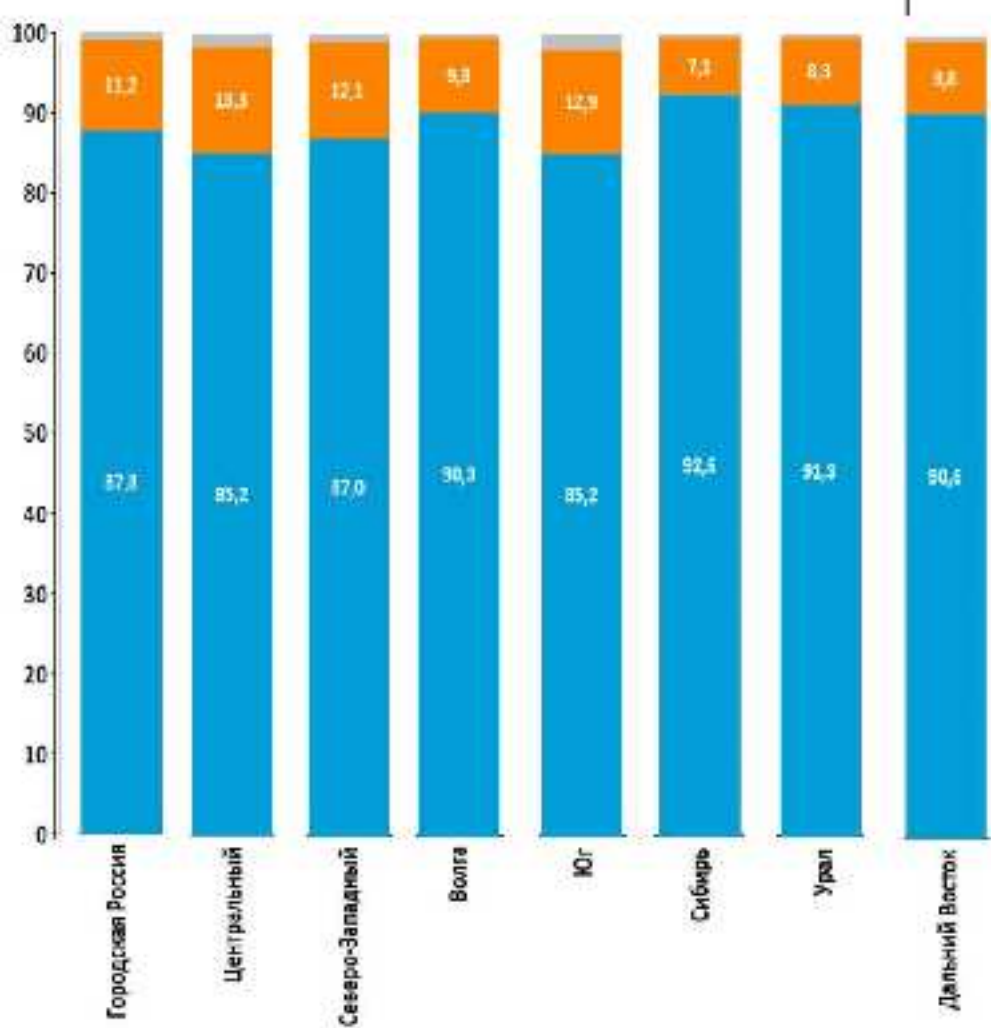


Рисунок Структура продаж xxx

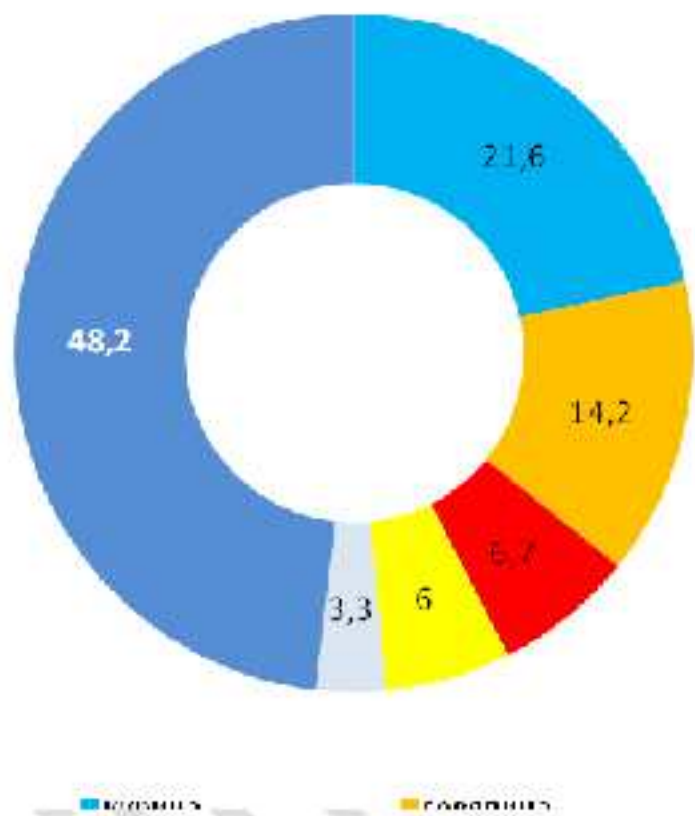
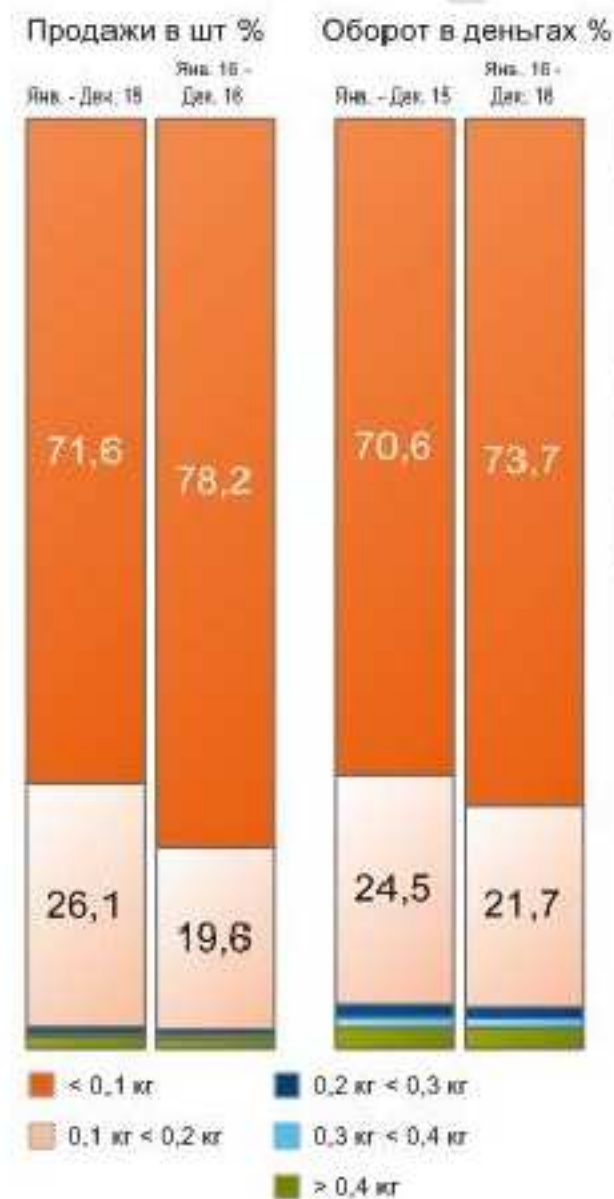


Рисунок Структура продаж xxx в РФ в 2016г.г. по вкусам

Рисунок Структура xxx



Более 80% всех xxx

80% всех xxx

В зависимости от региона xxx

Наиболее популярные вкусы:

- xxx

Остальные вкусы не занимают xxx

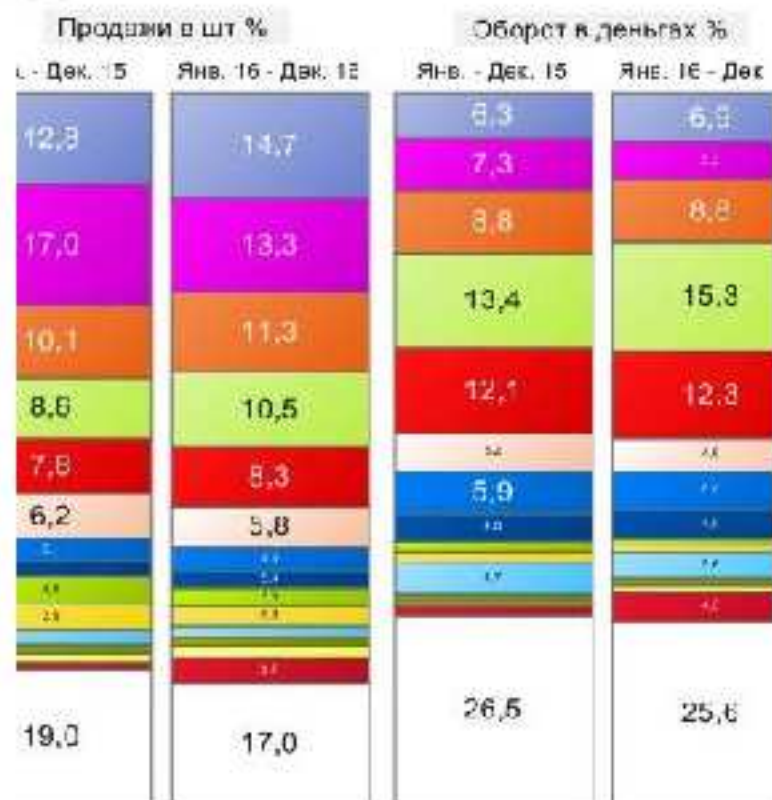


Рисунок Структура продаж xxx

Лидерами в продажах в натуральном выражении являются xxx

Лидерами по объему продаж в стоимостном выражении xxx

Рисунок Структура продажxxx в РФ в 2015 и в 2016г.г. по возрасту собак.

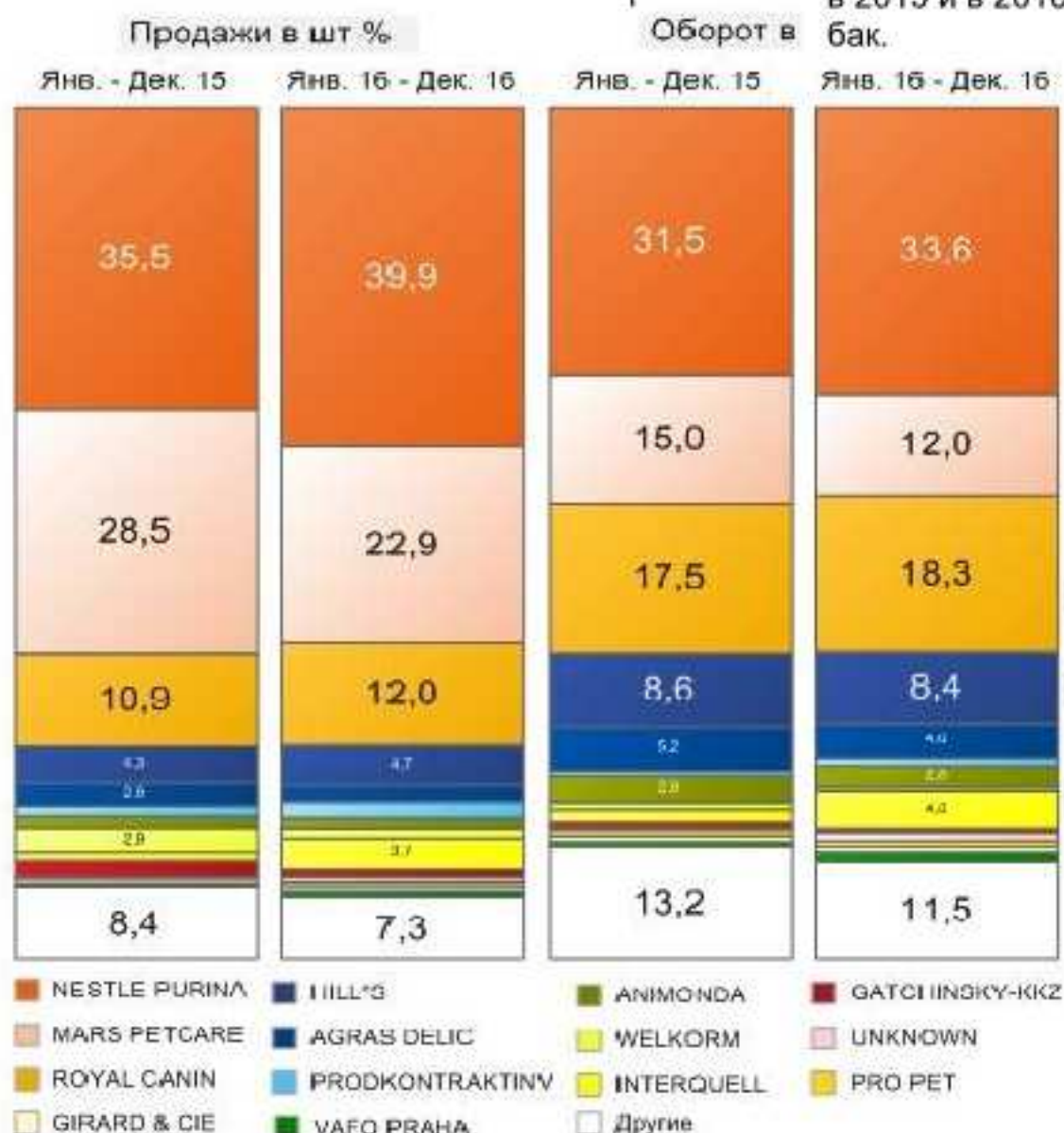
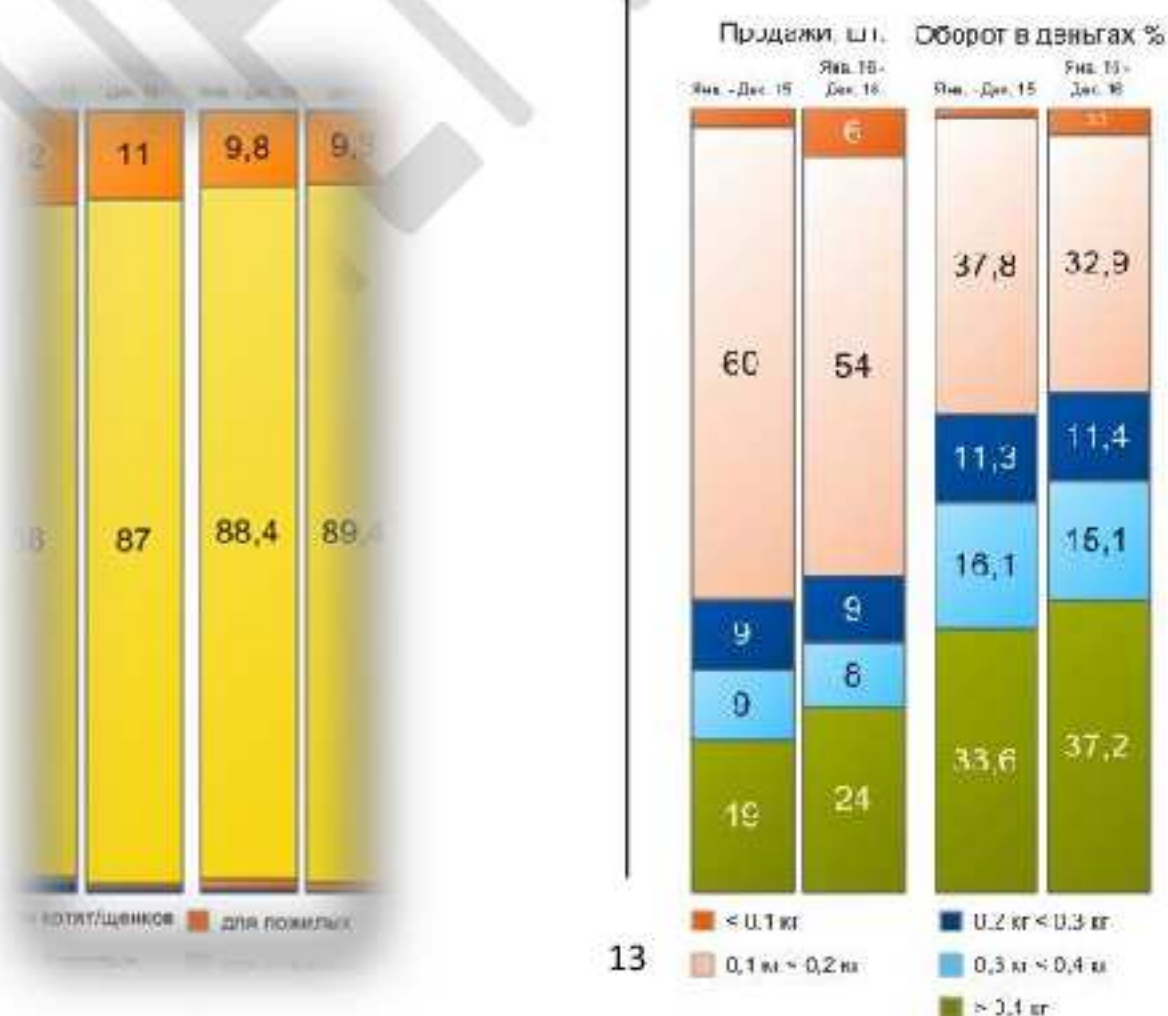


Рисунок Структура продаж xxx в РФ в 2016г.г. по производителям



3.2.3. Рынок xxx

Среди владельцев товарных марок на рынке продаж xxx для кошек в натуральном выражении лидируют xxx. По объемам продаж в денежном выражении xxx

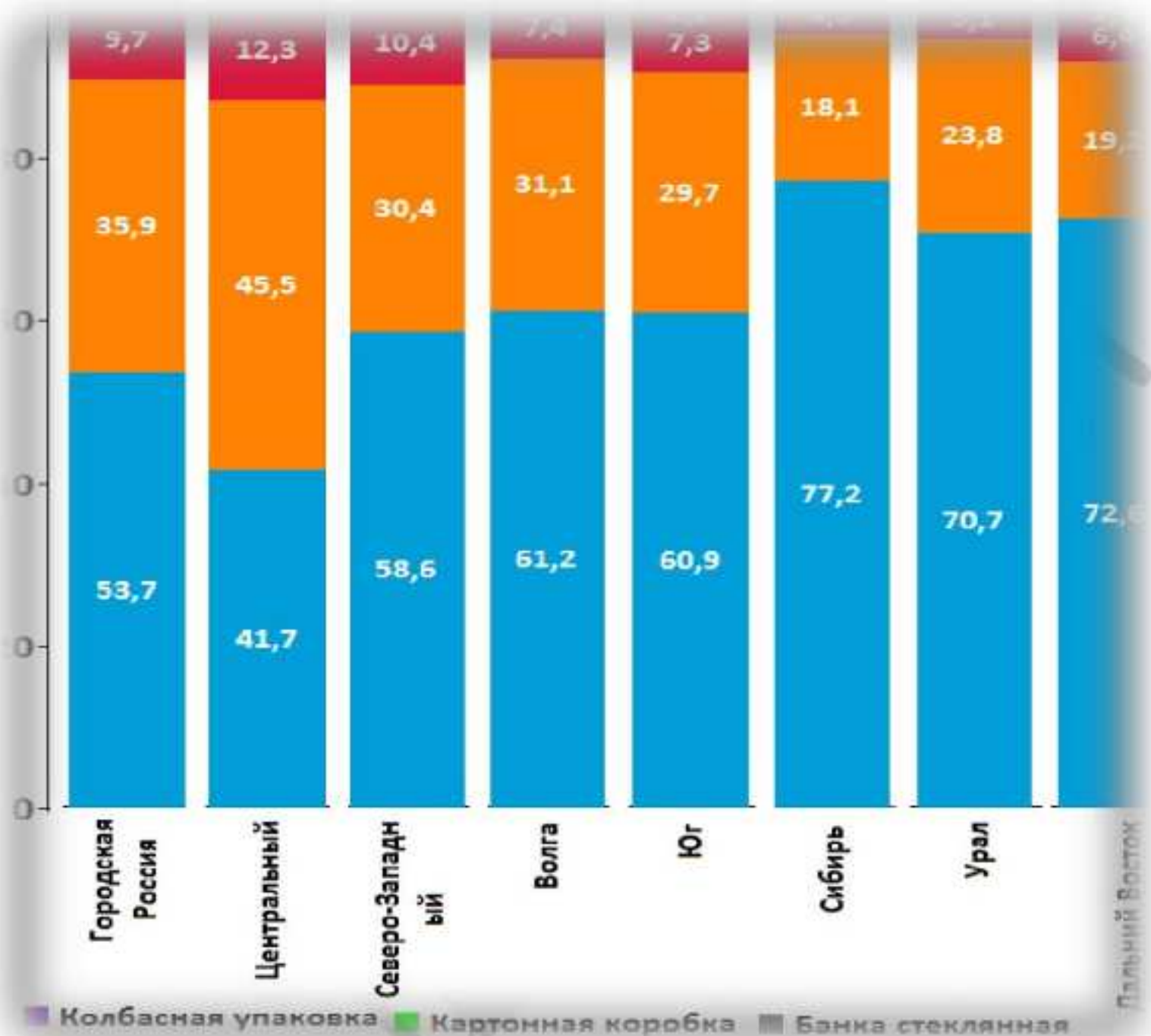


Рисунок Структура продаж xxx в РФ в 2016г.г. по виду упаковки

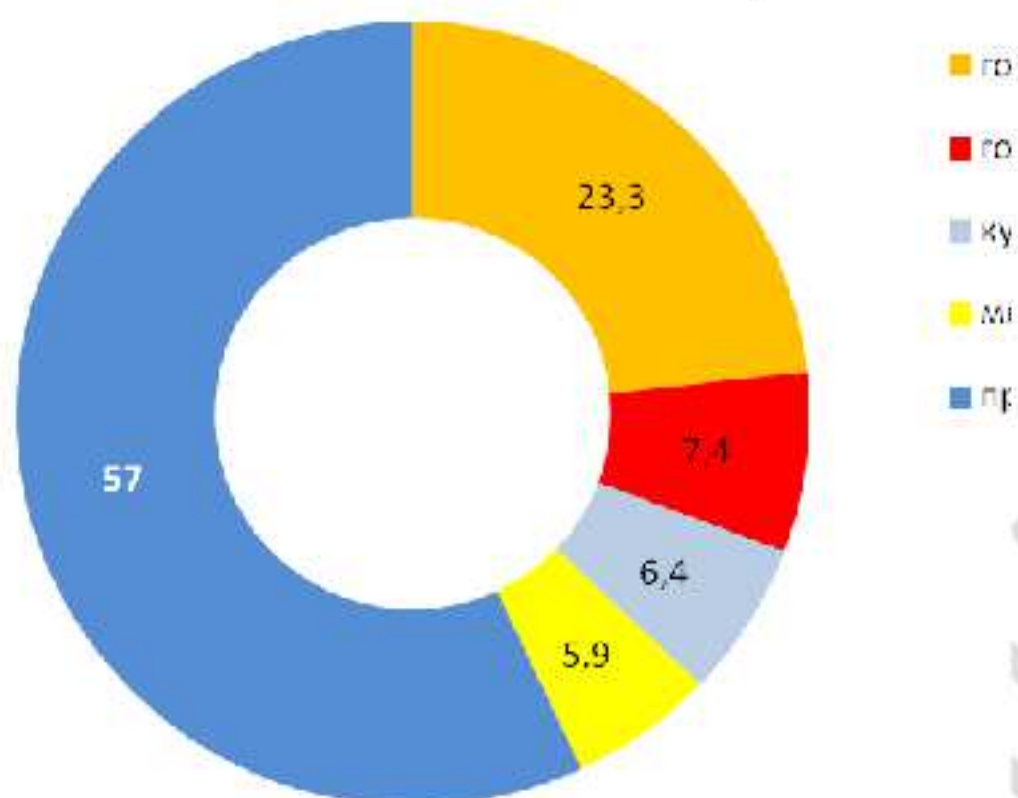


Рисунок Структура продаж xxx в РФ в 2016г.г. по вкусам



Рисунок Структура продаж xxx в РФ в 2016г.г. по маркам

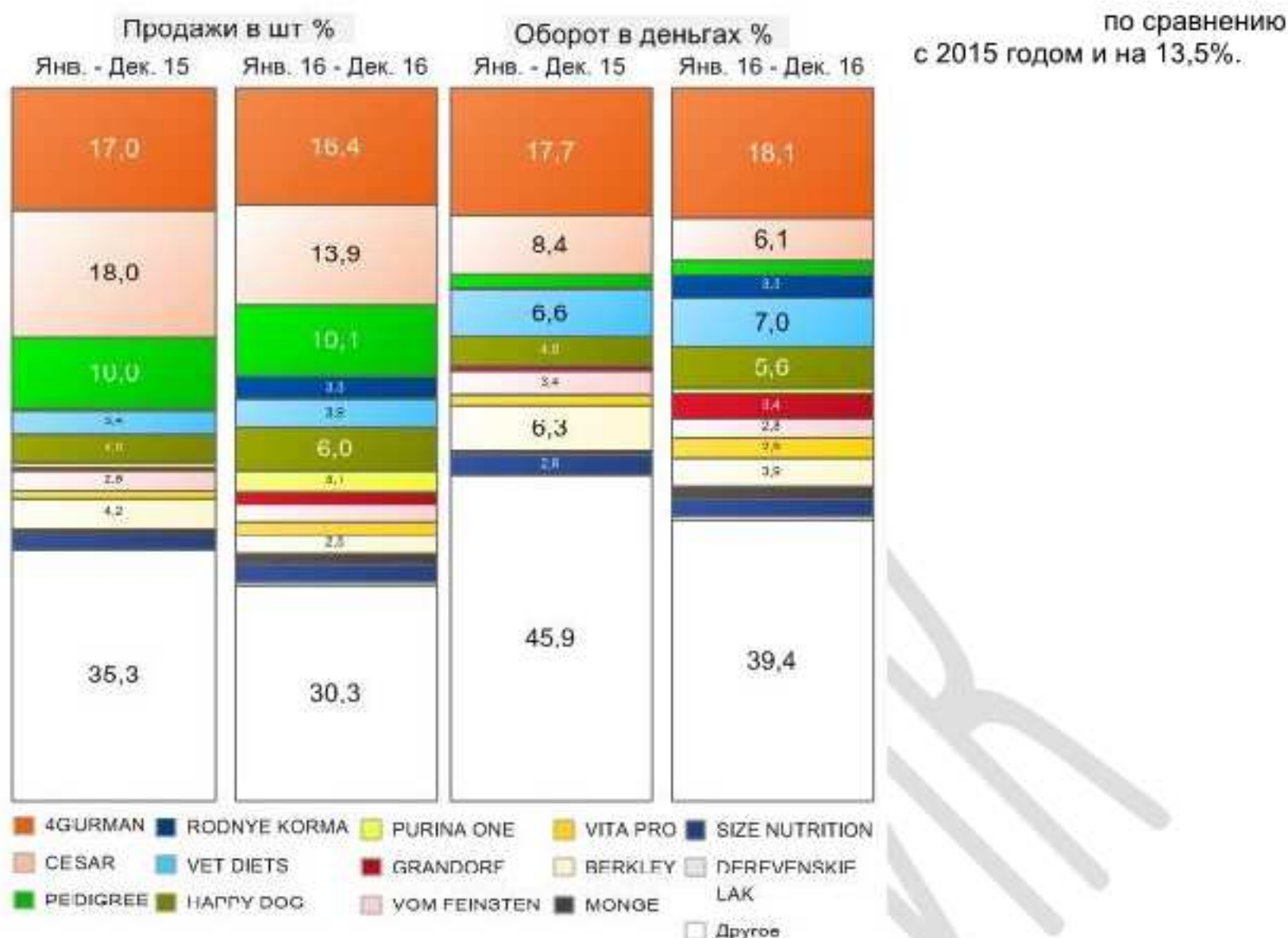


Рисунок Структура продаж xxx в РФ в 2016г.г. по производителям

Вывод по обзору рынка xxx для xxx

87% продаж xxx приходится на xxx

54% проданной продукции упаковывается в расфасовке по xxx и 24% с расфасовкой по xxx

Потребители предпочитают продукцию, упакованную xxx. В зависимости от региона доля продаж в xxx колеблется от 41 до 77% от всей проданной продукции.

Наиболее популярный xxx – gxx(23,3% от всех вкусов).

Сред марок на рынке продаж xxx для xxx лидируют xxx.

Среди владельцев торговых марок наибольшие объемы продаж и выручки у компаний Mxxx(29%), 4xxxn, xxx xx

3.2.4. Потребительское поведение

По многим экономическим показателям 2016 год оказался для России чуть лучше предыдущего.

ВВП, индекс промышленного производства, оборот розничной торговли снижались медленнее, чем в предыдущем году. Инфляция уменьшилась практически в два раза. И только реальные доходы населения

По итогам 2017 года, по прогнозу GfK, падение реальных доходов населения продолжится и составит 3,6%.

Как показали результаты Всероссийского исследования GfK1, в целом россияне оценивают прошедший 2016 год для себя и своей семьи чуть хуже 2015 года, но надежды на улучшение в 2017 году продолжают оставаться высокими.

62% опрошенных ожидают от 2017 года больше хорошего или только хорошее.

Наиболее остро россияне реагировали на спад в экономике в феврале 2016 года, когда потребительские настроения, которые влияют на намерения покупать, были самыми плохими с ноября 2014 года и достигли уровня предыдущего кризиса 2009 года.

С апреля 2016 года началось улучшение настроений практически во всех регионах России.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Март 2015	Июнь 2015	Сент. 2015	Ноябрь 2015	Февр. 2016	Апр. 2016	Июль 2016	Сент. 2016	Ноябрь 2016
Россия (в целом)	85	91	106	107	113	113	95	74	90	87	87	69	80	85	91	92
Северо-Западный	83	100	106	122	113	106	109	64	78	75	76	61	77	84	84	87
Центральный	81	88	96	95	111	109	92	78	90	96	90	70	82	78	96	98
Южный	74	90	106	96	116	108	105	70	91	84	82	61	69	81	91	90
Поволжье	81	85	103	102	110	113	99	71	96	86	88	72	76	89	89	91
Урал	71	94	107	118	117	121	108	87	101	94	86	75	82	89	93	90
Сибирь	83	97	105	110	119	113	98	81	90	88	94	59	76	81	83	88
Дальний Восток	77	93	105	109	128	94	91	63	83	68	71	66	77	73	76	94
Москва	96	91	132	119	103	124	114	64	83	94	82	62	102	90	97	93
Северный Кавказ			119	110	113	130	115	76	90	84	105	97	88	106	103	99

К концу года Индекс потребительских настроений², – он отражает оценку потребителями ситуации в стране и их ожидания на будущее, – в целом по России достиг 92 пунктов, что хотя и означает превышение негативных настроений, но уже несравнимо с 69 пунктами в феврале 2016 года.

Конечно, не везде в России потребительские настроения однородны. Наиболее пессимистично настроены жители в СевероЗападном регионе и в Сибири.

Больше оптимистов исследование GfK выявило в Центральном регионе (Индекс – 98), на Северном Кавказе (99) и Дальнем Востоке (94). На Дальнем Востоке мы видим самое значительное восстановление потребительских настроений – сразу на 18 пунктов с сентября 2016 года.

До сих пор – с 2013 года – регион занимал одно из последних мест в списке регионов России по Индексу потребительских настроений.

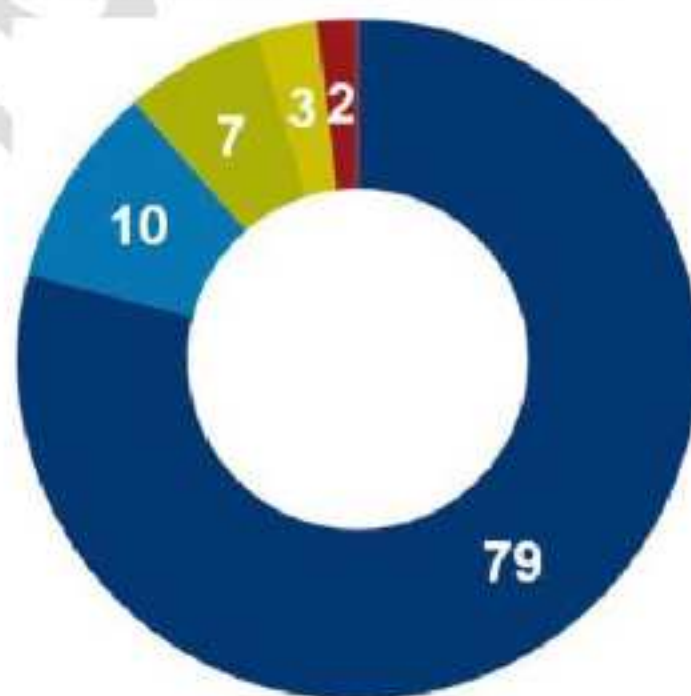
В течение 2016 года мы видели, как проходило привыкание потребителя к новой экономической реальности. Если в 1 квартале 2016 года 56% респондентов заявляли, что кризис коснулся их лично, то в 4м квартале 2016 года таких было 48%. Снизился и ажиотаж, связанный с девальвацией рубля. Только 25% респондентов в ноябре регулярно следили за его курсом, по сравнению с 55% в феврале 2016. Немного уменьшилась доля тех, кто ожидает повышения цен на продукты питания.

Единственным неизменным показателем остается ожидаемая продолжительность кризиса, которая, с ноября 2014 года, по мнению большинства россиян, составит 34 года и более.

купки товаров длительного пользования.

Как и в 2015 году, в 2016 году две трети (75%) населения говорят о том, что готовы отказаться от таких покупок.

Так, по данным Всероссийского исследования GfK в 4 квартале 2016 года, только 8% россиян планируют покупку автомашины в ближайшие 2 года. Впрочем, автомобили – не единственная категория, которая страдает от снижения покупательной способности. На вопрос, на чем готовы экономить в случае ухудшения экономической ситуации, большинство россиян отмечают, что могут отказаться от покупки одежды и обуви, мебели, ювелирных украшений, путешествий, посещения ресторанов, ремонта квартиры.



- Продукты питания
- Фармацевтические препараты/товары
- Средства персонального ухода
- Средства по уходу за домом
- Товары для домашних животных

⁵ Российский потребитель 2017. Время надежд GfK, Russia. <http://www.gfk.com/>

Рисунок Доля продаж товаров повседневного спроса, %

Привычка экономить коснулась не только товаров длительного спроса. Покупатель пересмотрел и свои каждодневные траты, в том числе на продукты питания.



Рисунок Тенденции потребления товаров повседневного спроса в РФ в 2014, 2015 и в 2016 г.г.

Больше всего в натуральном выражении уменьшилось потребление рыбы и морепродуктов, хлебобулочных изделий, бакалеи, сладостей и снеков, мясных и молочных продуктов.

В целом картина изменения продаж категорий товаров повседневного спроса (FMCG) по итогам 2016 года выглядит следующим образом. Потребление продуктов питания просело на 1,7% в натуральном выражении, также как и покупки бытовой химии (1%). Растет потребление лекарственных препаратов (+ 6,6%), товаров для домашних животных (+ 10,7%) и средств персонального ухода (+ 0,9%).

По итогам последних трех лет в поведении потребителей можно выделить две основных тенденции.

Ничего лишнего. Потребители стараются брать только то, что действительно нужно.

Это относится в первую очередь к покупкам FMCG. По данным потребительской панели GfK, увеличилась доля тех, кто каждый день покупает то, в чем непосредственно нуждается, а частота покупок увеличилась в 2016м году на 4,6%.

Активный поиск лучших цен и промо. Теперь

скидки и выгодные сделки активно ищут. Люди охотнее покупают товары под собственной маркой магазинов, чаще выбирают большие упаковки, ищут магазины, которые могут предложить лучшие цены.

Кроме этого, все больше покупателей активно ищут и охотно берут товары по промо – в некоторых категориях доля промоакций доходит до 40% стоимостном выражении.

Для поиска выгодных предложений люди предварительно изучают рекламные листовки, знакомятся с предложениями онлайн агрегаторов скидок.

В текущей ситуации продолжают расти каналы, которые соответствуют ожиданиям потребителя и предлагают качественные товары «дешевле», с «экономией», «выгодно».

В стоимостном выражении рост дискаунтеров составил 15,6%, гипермаркетов – 5,8%.

Супермаркетам повезло чуть меньше: + 0,98% соответственно по итогам всего 2016 года. В целом оборот современных форматов торговли в 2016 году вырос на 9,7%.

По данным исследования покупателей кормов для животных, проведенного корпорацией Mars, можно выделить следующие особенности поведения конечного потребителя.

Каждый двенадцатый владелец домашнего животного отмечает его день рождения.

70% людей воспринимают своих питомцев как членов семьи.

18% владельцев домашних животных считают их своими друзьями.

Владельцы дом. животных являются более активными покупателями и тратят на 18% больше, чем покупатели, не имеющие домашних животных

95% покупателей продолжают покупать категорию во время экономического спада.

Российская федерация занимает третье место в мире по количеству домашних кошек и 5 место – по количеству домашних собак.

Владельцы домашних животных чаще обычных покупателей посещают магазины (на 17%) и тратят больше средств на покупки (на 18%).

Владельцы домашних животных совершают покупки кормов в среднем два раза в месяц.

По частоте покупок корма находятся на 7 месте в потребительской корзине после молока, овощей, хлеба, сладостей и мяса.

Когда покупатель определяется, в какой магазин пойти, он оценивает несколько критериев – это доступная цена в магазине, чистота и приятная атмосфера, хороший уровень

обслуживания. Но в первую очередь, он ориентируется на хороший ассортимент и возможность купить все необходимое в одном месте.

По состоянию на февраль 2015 года в репертуаре покупателя присутствуют несколько каналов для совершения покупок кормов для животных: это могут быть магазины самообслуживания, зоомагазины, киоски рядом с домом или рынки. В среднем в репертуаре покупателя кормов для животных 2,5 канала.

Канал Современной торговли (это гипермаркеты, супермаркеты, минимаркеты) является предпочитаемым для покупателя и занимает 61%.

У каждого из возможных каналов продаж есть своя шопинг - миссия:

- В зоомагазин покупатель идет за консультацией и покупкой специального ассортимента;
- В минимаркет за пополнением своей базовой корзины;
- В супермаркет за пополнением запасов и покупки расширенного ассортимента;
- В гипермаркет за долгосрочной закупкой – совершить запас на определенный период.

В разных каналах покупатель рассчитывает найти соответствующий его шоппинг-миссии ассортимент. Задача торговой точки – обеспечить достаточный выбор товаров, которые ожидает найти покупатель в определенном формате магазина

Вывод по обору потребительского поведения.

За последние три года покупательская способность снизилась. Потребители экономят и откладывают крупные покупки.

Однако, население живет в надеждах на скорое улучшение ситуации.

На фоне снижения потребления продуктов питания объем покупок товаров для животных растет: в 2015 году по сравнению с 2014 – на 37,4%, а в 2016 году по сравнению с 2015 – на 19.%.

Доля продаж товаров для животных в общем объеме продаж товаров повседневного спроса достигает 2%.

Потребители предпочитают покупать товары для животных в местах современной торговли. На долю супермаркетов и гипермаркетов приходится 61% всех продаж.

Основными критериями при выборе места покупки являются:

- Цена
- Ассортимент

- Качество обслуживания.

3.3. Стратегия маркетинга

3.3.1. Сегментация рынка

По видам покупателей продукции предприятие разделяет рынок на три сегмента:

- конечные покупатели;
- современная торговля;
- дистрибьюторы.

В сегменте конечных покупателей предприятие ориентировано на регионы:

- Г. XXX;
- Г. XXX.
- Г. XXX;
- Г. УXXX
- Г. СXXX
- Г. XXX

В сегменте современной торговли предприятие ориентировано на регионы:

- г. xxx;
- г. xxxxxx область;
- г. Уxxxxxxx

Внутри сегмента потребители дифференцированы по своему масштабу:

- федеральные торговые сети;
- региональные торговые сети;
- отдельные магазины.

По формату торговли сегмент подразделяют на:

- гипермаркеты;
- супермаркеты;
- минимаркеты;
- зоомагазины.

Потенциальные покупатели в сегменте:

- Гипермаркеты «ХХ
- Гипермаркеты «ХХ
- Гипермаркеты «ХХ
- Гипермаркеты «ХХ
- Гипермаркеты «ХХ
- Супермаркеты «ХХ
- Супермаркеты «ХХ
- Супермаркеты «ХХ
- Супермаркеты «ХХ
- Супермаркеты «ХХ
- Супермаркеты «ХХ
- хххры «ХХ
- хххвары «ХХ
- хххвары «ХХХ»

В сегменте дистрибьюторов предприятие ориентировано на организации, занятые оптовой продажей xxx как федерального, так и регионального уровня.

3.3.2. Продуктовая политика

Продуктовая политика предприятия строится на основании свойств и потребностей покупателей.

В зависимости от покупательской способности конечного потребителя предусмотрена дифференциация продукции:

- для низкого ценового сегмента (НЦС);
- для среднего ценового сегмента (СЦС);
- для высокого ценового сегмента (ВЦС).

В низком ценовом сегменте предприятие опирается на преимущества своей продукции в виде более низкой стоимости логистики до заказчиков xxx.

В высоком ценовом сегменте преимуществами продукции предприятия являются инновационные формулы, обеспечивающие более длительную продолжительность жизни животного.

К недостаткам продукции предприятия из низкого ценового сегмента стоит отнести, возможно, более высокую себестоимость, связанную с более низким объемом выпуска.

Слабой стороной продукции в высоком ценовом сегменте является малый объем спроса брендов второго эшелона.

Внутри каждого ценового сегмента предусматривается деление продукции по видам упаковки

Варианты фасовки и упаковки продукции

Ценовой сегмент	Тип упаковки
1	2
НЦС	
НЦС	
СЦС	
ВЦС	

Внутри каждого ценового сегмента предусмотрен xxx ассортимент по xxx.

Варианты вкусов продукции

Ценовой сегмент	Животное	Вкус
1	3	2

Для сегментов конечных покупателей, современной торговли и дистрибьюторских сетей планируется разработка собственного бренда продукции.

Для современной торговли формата «гипермаркет» (федеральные розничные сети) планируется производство продукции под СТМ гипермаркета.

СТМ (собственная торговая марка) – это бренд, владельцем которого является структура, занимающаяся его реализацией.

Уровень проникновения СТМ на рынок в раз-

личных странах достигает 47%.

Рисунок Уровень проникновения СТМ в стоимостном выражении в 2010 и 2015 г.г.

Несмотря на то, что российские розничные сети из года в год заявляют развитие частных марок одной из своих приоритетных задач, на сегодня, в выручке отечественных ритейлеров доля этих товаров на порядок ниже, чем в европейских странах. Причин тому много: начиная от решения такой непростой задачи, как выпуск качественной продукции по низкой цене, и заканчивая не меньшей сложностью ее продвижения. Кроме того, ограничения по минимальной партии делают такие продукты доступными в основном для федеральных сетей, закупочных союзов или региональных объединений небольших розничных сетевых магазинов.

Частично невысокое проникновение таких продуктов в России обусловлено тем, что частные марки здесь дешевле брендовых товаров в среднем всего на 10-20 %, тогда как в Европе преимущество СТМ в цене составляет в среднем 25-30 %, а в категории pet food разница может достигать 40-50 %. Этот факт существенно снижает их привлекательность для ритейлера.

По данным агентства InfoLine, в Metro C&S доля СТМ в обороте составляет 11,2 %, в «Дикси» – 10 %, в «Магните» - 13,1 % от розничной выручки компании.

Преимущества работы с СТМ для гипермаркетов:

- Повышение лояльности к сети.
- Рост доходности.
 - Гарантированное качество.
 - Гарантированное наличие товара.

На дату разработки бизнес-плана компания-инициатор провела переговоры и достигла соглашения о производстве СТМ для гипермаркета Ашан.

По предварительным данным потребность гипермаркета Ашан в продукции предприятия выше планируемых производственных возможностей.

Это позволяет на начальном этапе ориентироваться только на этот сегмент.

Расчеты и анализ произведенные в бизнес-плане показывают, что выручки от реализации продукции только в указанном сегменте достаточно для окупаемости вложений в заданные сроки.

3.3.4. Политика продаж

Политика продаж предприятия разрабатывается для каждого сегмента.

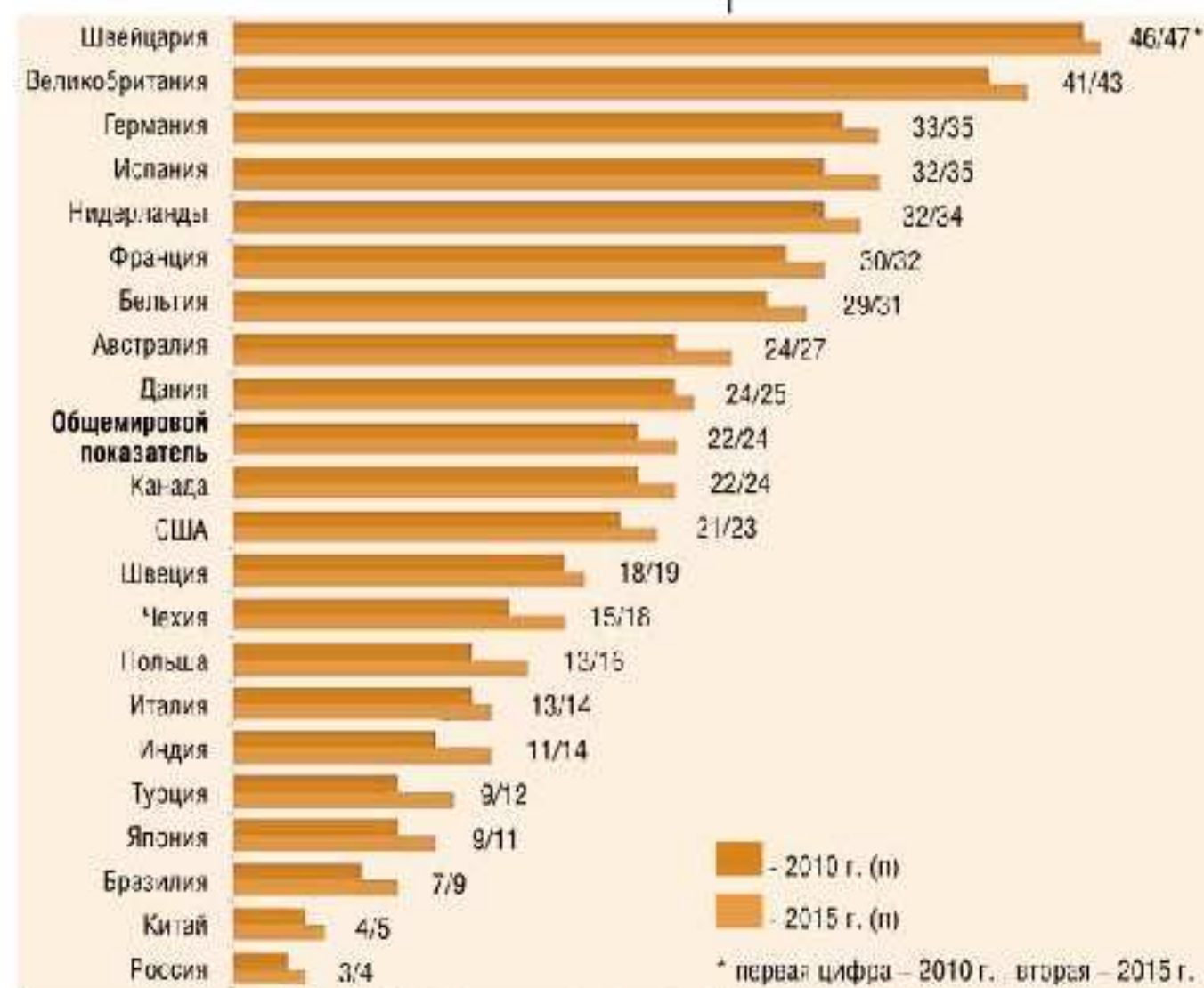
В сегменте конечных покупателей продукции

предприятие планирует реализацию через собственную розничную сеть «Семь+Я».

Условия поставки и оплаты соответствуют формату розничной торговли.

внимание на предложении и стимулировать продажи.

- Внутренняя реклама, или интерьерная реклама, которая размещается на специальных стационарных или временных



конструкциях, расположенных внутри помещений торгового предприятия, включая места непосредственной продажи товаров или услуг, с целью информировать о предложении, акцентировать внимание на предложении и стимулировать продажи.

- Прямая реклама, посредством личного контакта, включая различные

В сегменте современной торговли отгрузка продукции осуществляется по предоплате со склада предприятия.

В сегменте современной торговли для владельцев СТМ отгрузка осуществляется со склада предприятия с отсрочкой платежа хххх дней.

В сегменте дистрибьюторов отгрузка осуществляется через ххх.

В финансовой модели бизнес-плана запланированы условия продаж для владельцев СТМ из сегмента современной торговли.

виды личной коммуникации в местах непосредственной продажи товаров или услуг, с целью стимулировать продажи.

Для продвижения продукции в сегментах современной торговли и дистрибьюторов планируется задействовать прямые продажи, участие в профильных выставках, распространение информации о продукте через участников хххх ххх

Для продвижения продукции в сегменте СТМ планируется применению прямых предложений гипермаркетам.

3.3.5. Политика продвижения

Планирование продвижения продукции осуществляется с учетом сегментации рынка.

Продвижение продукции под собственным брендом предприятия в сегменте конечных покупателей планируется осуществлять с помощью рекламы в местах продажи. Основными средствами продвижения являются:

- POS-материалы - средства оформления мест продаж и рекламно-информационные материалы, которые размещаются непосредственно в той зоне торгового предприятия, где продается товар или услуга, с целью акцентировать

3.3.3. Ценовая политика

Ценообразование на продукцию предприятия осуществляется с учетом сегментации рынка. Ценообразование

В финансово-экономической модели бизнес-плана запланированы цены для владельцев СТМ сегмента современной торговли.

Планируемые цены на продукцию СТМ

Ценовой сегмент/фасовка	Цена за 1 шт. с НДС, руб.
1	2

Ценовой сегмент/фасовка	Цена за 1 шт. с НДС, руб.

3.4. План продаж

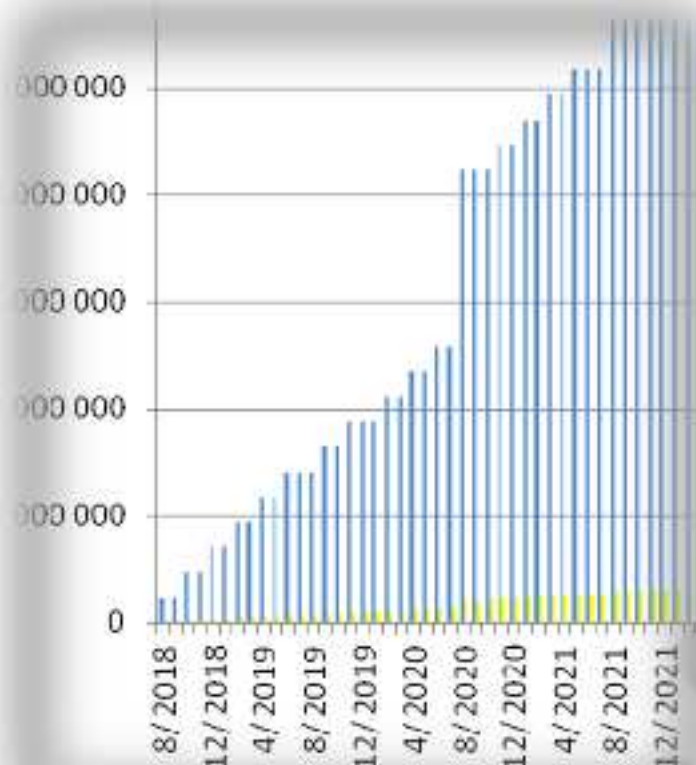


Рисунок План продаж продукции в натуральном выражении, шт.



Рисунок План продаж продукции в стоимостном выражении, тыс. руб.

План продаж построен на основании постепенной загрузки производственных мощностей.

Данные о степени загрузке производства и объемах выпуска представлены в разделе 4.6. и в приложении 7.

Продажи не подвержены сезонным изменениям.

План продаж в натуральном выражении приложен в Приложении 1.

План продаж в стоимостном выражении приложен в Приложении 2.

3.5. Бюджет маркетинга

Затраты на продвижение продукции в бизнес-плане не планировались.

Затраты, связанные с упаковкой, хранением и логистикой продукции планируются в разделе прочих переменных и текущих затрат.

Состав затрат на упаковку, хранение и логистику

Статья	Сумма с НДС
1	2
Логистика	
Услуги xxx	
Услуги xxx	
Упаковка в xxx	
Упаковка вxxx	

4. План производства

4.1. Технология производства продукта



Рисунок Принципиальная схема технологии производства продукции

Принцип приготовления консервированных продуктов был изобретен еще в 19 веке.

Основными операциями технологии являются:

1. Размол сырья.
Основой для большей части кормов служит xxx.
2. Микширование сырья.
Измельченное сырье закладывается в миксер, который тщательно перемешивает сырье до образования однородной массы.
3. Варка.
При смешивании температуру сырья увеличивают – это позволяет крахмалу превратиться в желе, а белку – улучшить

свой аромат. Если в сырье высокий процент углеводов, то температура более высокая, а если процент не слишком высокий, то соответственно и температура меньше.

4. Упаковка.

Горячая смесь помещается в фасовочный автомат, который дозирует и производит ее фасовку в упаковку и подает на конвейер для маркировки.

5. Технологическое отстаивание.

Отстаивание готовой продукции в течение xxx дней предназначено для остывания и лучшего пропитывания ломтиков корма соусом.

Хранение сырья производится на складе для замороженных продуктов, который обеспечивает постоянную температуру -xxx.

Транспортировка сырья в цех основного производства осуществляется погрузчиком.

Разделка сырья производится на столах для раскладки сырья. Подготовленное сырье со столов передается с помощью шнекового конвейера в мясорубку. Измельченное сырье из мясорубки поступает в миксер, куда добавляются прочие ингредиенты и соус. Приготовление ингредиентов и соуса происходит одновременно с измельчением основного сырья. Соус приготавливается в специальных емкостях. Смешанное сырье, ингредиенты и соус проходят процесс варки, и поступает в весовой дозатор мясных кусочков. С помощью дозатора готовый продукт фасуется в паучи и поступает по конвейеру в термозапечатывающую машину. После запечатывания продукция упаковывается в картонные паллеты и коробки и на поддонах с помощью погрузчика помещается на склад готовой продукции.

Детальный перечень применяемого технологического оборудования указан в разделе 4.4.

Важной характеристикой технологии производства является стабильность качества продукции.

Для контроля качества продукции предусмотрена система замеров, проб и визуальных наблюдений на ключевых этапах производства.

Контрольные мероприятия проводятся каждые xxx минут.

Проверке подлежит качество сырья при разделке, консистенция и форма сырья при измельчении, соответствие рецептуре при подаче в смеситель, плотность и качество смеси при микшировании, температура и консистенция при варке, качество готовой продукции, качество упаковки и маркировки.

4.2. Площадка реализации проекта

Для размещения производства инициатором проекта приобретен xxx и xxx.

Площадь земельного участка составляет хх га.

Помещенияххх ххх и пригодны для использования в производстве.

Единый объект недвижимости обеспечен следующими коммуникациями:

1. Водоснабжение. Существует подключение к городским сетям.
2. Канализация. Существует подключение к городским сетям.
3. Электричество. Существует подключение к городским сетям xxx

Стоимость единого объекта недвижимости, передаваемого инициатором проекта в проектируемое предприятие, оценивается в xxx тыс. рублей НДС.

Для запуска производства на площадке потребуется проведение строительно-монтажных работ в объеме xxx тыс. руб. с НДС:

Состав и стоимость строительно-монтажных работ инвестиций в площадку проекта

[illegible]

Источниками финансирования строительно-монтажных работ планируются средства участников проекта.

Сроки выполнения строительно-монтажных работ представлены в приложении 3.

Сроки финансирования строительно-монтажных работ представлены в приложении 4.

4.3. Проектирование

Для проведения строительно-монтажных работ, а также для монтажа оборудования потребуются проведение изысканий и проектных работ на сумму xxx,00 тыс. руб. Кроме того, непредвиденные расходы в размере xxx% от стоимости изысканий и проектирования составят xxx тыс. руб. Всего вложений в изыскательские и проектные работы – xxx тыс. руб.

Состав проектных работ:

1. Техническое задание совместно с технологом (опросный лист от проектировщиков).
2. Предпроектное обследование и заключе-

ние о тех состоянии здания, включая фундаменты, вопрос гидроизоляции и талых вод.

3. стадия П - проектирование.
4. ПЗУ
5. АР
6. АС
7. ПОС (проект организации строительства)
8. ИОС
9. ТХ: Технологические решения
10. Система пароснабжения, конденсато-движения, воздух
11. xxx
12. xxx
13. Электроснабжение (внешние, внутренние сети, молниезащита, заземление)
14. Система xxx
15. Водоотведение (технологическая, обще-бытовая)
16. Система отопления и вентиляции, внут-ренние сети (вопрос по использованию конденсата)
17. Пожарная безопасность
18. Энергоэффективность
19. xxx
20. xxx
21. Экспертиза документации -xxx. Строи-тельный надзор.
22. xxx

Источниками финансирования изыскательских и проектных работ планируются средства участников проекта.

Сроки выполнения изыскательских и проектных работ представлены в приложении 3.

Сроки финансирования изыскательских и проектных работ представлены в приложении 4.

4.4. Закупаемое оборудование

Комплект оборудования, необходимый для производства, включает в себя xxx наименования. Стоимость оборудования составляет xxx тыс. руб. Кроме того, затраты на монтаж и обучение персонала в размере xxx% от стоимости оборудования составят xxx тыс. руб. и непредвиденные расходы в размере xxx% от стоимости оборудования и монтажа - xxx

Всего вложений в оборудование, монтаж и обучение с учетом непредвиденных расходов составит xxx

Источниками финансирования поставки оборудования, монтажа и обучения персонала планируются средства участников проекта.

Состав, характеристики и стоимость закупаемого оборудования и услуг представлен в приложении 5.

Сроки поставки оборудования и выполнения монтажных работ представлены в приложе-

нии 3.

Затраты на техническое обслуживание, ремонт и поддержание оборудования в рабочем состоянии планируются в финансовой модели проекта в составе текущих затрат.

Состав затрат на техническое обслуживание, ремонт и поддержание оборудования в рабочем состоянии планируются

Статья	Сумма с НДС, руб.
1	2

4.5. Бюджет инвестиций в производство

Состав и стоимость вложений в создание производства

Статья	Стоимость с НДС, тыс. руб.		
	Всего	Оплачено	Осталось
1	2	3	4

По ряду работ инициатором проекта проведены переговоры и определены поставщики и подрядчики. Подробная информация по проектированию, строительству и поставкам предоставляется инициатором проекта по запросу.

Источниками финансирования инвестиций в производство планируются средства участников проекта.

Сроки финансирования представлены в приложении 4.

4.4. План амортизационных отчислений

Размер амортизационных отчислений в финансовой модели проекта планируется на основании состава данных о первоначальной стоимости основных средств, приобретаемых в проект, данных о принадлежности имущества к амортизационной группе и нормативному сроку эксплуатации.

Данные для планирования амортизационных отчислений

Наименование ОС	Балансовая стоимость, тыс. руб.	Срок эксплуатации, лет	Дата ввода в эксплуатацию
1	2	3	4

Расчет сумм амортизационных отчислений приведен в приложении 6.

4.6. Объемы производства

Объемы производства определяются произ-

водительностью xxx машин, количеством машин, количеством смен и степенью загрузки мощностей.

Расчет объемов производства, тыс. штук

Количество машин	СМЕНЫ			
	1	2	3	4
1	2	3	4	5
1				
2				
3				
4				
5				
6				

С точки зрения максимальной сменности производства и полной загрузки работы смены наиболее выгоден состав из xxxx машин и объемы выпуска кратные xxx штук.

Максимальная производственная мощность в проекте – xxx штук паучей в месяц.

График загрузки производственных мощностей

Дата	К-т загрузки	Объем производства, шт
1	2	3
8/ 2018		
9/ 2018		
10/ 2018		
11/ 2018		
12/ 2018		
1/ 2019		
2/ 2019		
3/ 2019		
4/ 2019		
5/ 2019		
6/ 2019		
7/ 2019		
8/ 2019		
9/ 2019		
10/ 2019		
11/ 2019		
12/ 2019		
1/ 2020		
2/ 2020		
3/ 2020		
4/ 2020		
5/ 2020		
6/ 2020		
7/ 2020		
8/ 2020		
9/ 2020		
10/ 2020		
11/ 2020		

Дата	К-т загрузки	Объем производства, шт
12/ 2020		
1/ 2021		
2/ 2021		
3/ 2021		
4/ 2021		
5/ 2021		
6/ 2021		
7/ 2021		
8/ 2021		

Расчет ежемесячных объемов производства представлен в приложении 7.

4.7. Сырье и материалы

Состав и нормы расхода сырья, гр. на 1 ххх

Название сырья		
1	2	3

В финансовой модели расход сырья и материалов планируются пропорционально объему производства.

Расчет затрат на сырье и материалы производится на основании планируемых закупочных цен.

Закупочные цены на сырье

Название сырья	цена за 1 кг с НДС, руб.
1	2

Название сырья	цена за 1 кг с НДС, руб.

В качестве тары для готовой продукции выступает ххх. Стоимость ххх составляет ххх руб. с НДС.

Расчет потребности сырья представлен в приложении 8.

Расчет затрат на приобретения сырья представлен в приложении 9.

4.8. Прочие переменные затраты

В состав прочих переменных затрат включены затраты:

- Упаковка в яхххх;
- Упаковка в пхххты;
- ххх

Необходимое количество ххх определяется из расчета, что в ящик помещается ххх.

Необходимое количество ххх определяется из расчета, что в паллету помещается ххх ящиков.

Затраты на упаковку и на пар планируются исходя их стоимости упаковки и пара на единицу продукции.

Прочие перемене затраты на единицу продукции

Статья	Сумма с НДС
1	2

Расчет прочих переменных затрат приводится в приложении 10.

4.9. Текущие затраты

В состав текущих затрат включены:

- Затраты на электроэнергию;
- Затраты на воду;
- Затраты на профилактику и плановый ремонт оборудования;
- Затраты на ремонт оборудования;
- Затраты на переделку брака;
- Общие производственные расходы.

В состав общих производственных расходов включены расходы:

Статья	Сумма
--------	-------

Услуги xxxx склад ГП рассчитываются исходя из ставки оплаты за ответ. хранение в месяц и размера арендуемых площадей. Ставка за 1 кв.м. ответ. хранения составляет xxx рублей в месяц с НДС. Необходимые для хранения готовой продукции площади составляют xxx кв.м.

Затраты на коммунальные платежи xxx ГП исходя из затрат на электроэнергию и обслуживание xxxП. В качестве склада выступает камера ФРОВ (xxx).

Расчет затрат на коммунальные платежи по складу ГП

Статья	Сумма
1	2

Затраты на спецодежду и мед книжки планируются из расчета норматива расходов на одного рабочего в год: xxx а одежду xxx на мед. книжки.

Затраты на санитарную обработку планируются из расчета норматива расходов на санитарную обработку в размере xxx и количества обработок – не менее двух раз в месяц.

Затраты на логистику планируются из расчета норматива расходов в размере xxx% от прямых затрат.

Прочие затраты планируются из расчета норматива расходов в размере xxxx% от прямых затрат.

Расчет текущих затрат представлен в приложении 11.

4.10. Себестоимость единицы продукции

В себестоимость единицы продукции включаются затраты:

- Сырье и материалы
- Прочие переменные расходы
- Оплата производственного персонала
- Прочие производственные расходы
- Амортизация

Себестоимость единицы продукции уменьшается пропорционально объем производства.

Так на момент запуска производства при выпуске xxx, себестоимость одного составляет xxx рублей без НДС. При достижении максимальной производительности в размере xxx штук, себестоимость снизится xxx руб. без НДС.

Динамика себестоимости единицы продукции в зависимости от объема производства представлена на диаграмме в приложении 12.

В структуре себестоимости на момент запуска производства, при объеме выпуска xxx штук, наибольшую долю занимают прочие производственные расходы (xxx%) и амортизация (xxx%). Сырье и материалы составляют xxx%.

По мере роста объемов производства доля прочих производственных расходов и амортизации снижается, а доля сырья и прочих переменных затрат возрастает. При достижении максимальной производительности в размере xxx 000 штук структура себестоимости будет иметь следующий вид:

- Сырье и материалы - xxx
- Прочие переменные расходы - xxx%;
- Оплата производственного персонала - xxx%;
- Прочие производственные расходы - xxx
- Амортизация xxx %.

Динамика структуры себестоимости в зависимости от объема производства представлена на диаграмме в приложении 13.

Доля себестоимости в выручке также снижается пропорционально объемам производства и продаж.

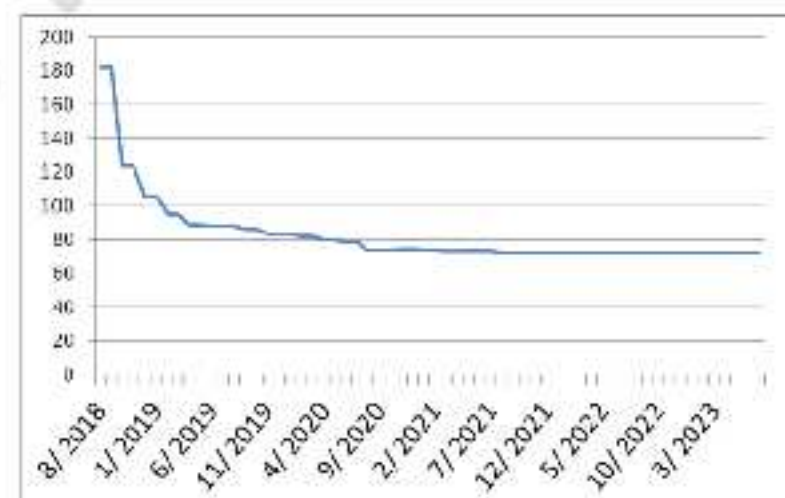


Рисунок Доля себестоимости в выручке от продаж

5. План по персоналу

5.1. Штатное расписание

Планирование персонала предприятия производится по двум группам:

- основные производственные работники;
- инженерно-технические работники.

Планирование должностей основных производственных работников производится на основании технологической карты производства и распределения должностных обязанностей.

Состав должностей основных производственных работников

[illegible]

Численность основных производственных работников по должностям определяется нормами выработки и объемами производства продукции.

План численности основных производственных работников в зависимости от объемов производства представлен в приложении 14.

Планирование фонда заработной платы основных производственных рабочих производится на основании план по численности и установленных должностных окладов.

Планируемый фонд оплаты труда основных производственных рабочих в зависимости от объемов производства представлен в приложении 15.

Планирование численности инженерно-технических работников в зависимости от объемов производства представлено в приложении 16.

Планирование фонда оплаты труда инженерно-технических работников в зависимости от объемов производства представлено в приложении 17.

5.2. Мотивация и развитие персонала

На предприятии планируется применять почасовую систему оплаты труда на основании должностных окладов.

Систему KPI и премирования планируется разработать и внедрить после запуска проекта.

Все должности предприятия требуют высокой квалификации персонала. Особенности требования предъявляются к основным производственным работникам.

Проектом предусмотрено обучение основных производственных работников в течение трех месяцев перед началом производства.

Затраты на обучение планируются из расчета xxx рублей на 1 человека.

5.3. Бюджет затрат на персонал

Бюджет затрат на персонал планируется на основании расчетов численности и фонда оплаты труда по всем группам работников и объемов производства.

Бюджет затрат на персонал с учетом отчислений в Пенсионный фонд РФ представлен в приложении 18.

6. Организационный план

6.1. Правовые вопросы осуществления проекта

Для реализации проекта планируется регистрация нового юридического лица. Наименование и место регистрации будет определено в рабочем порядке.

Участниками юридического лица планируются компании-участники проекта.

Вклады участников оцениваются исходя из их ролей в проекте.

Участник	Вклад в проект
1	2

Пропорционально оценке взносов проектом предлагается следующее распределение долей.

Доли участников

Участник	Доля, %
1	2

6.2. Текущее состояние проекта

На текущий момент инициатором проекта приобретен земельный участок и здания необходимые для производства.

Здания уже подключены к коммуникациями:

- Водоснабжение.
- Канализация.
- Электричество

Кроме того, инициатором проекта произведен ремонт помещений.

Стоимость вложений оценивается в xxx тыс. рублей НДС.

Состав текущих вложений в проект

Статья	Сумма, тыс. руб.
1	2

6.3. График реализации проекта

Инвестиционная фаза проекта, отраженная в бизнес-плане начинается с xxx.

Окончание фазы инвестиций планируется в июлеxxx.

Запуск тестового производства - xxx.

Запуск товарного производства – xxxx

Сроки реализации проекта

Наименование этапа (задачи)	Дата начала	Дата окончания
1	2	3
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

Детальный график производства работ представлен в приложении 3.

7. Финансовый план

7.1. Налоговое окружение

Проектом предусмотрено применение общей системы налогообложения, предусмотренной ст. 13 - 15 НК РФ.

Согласно ст.13. НК РФ предприятие уплачивает федеральные налоги и сборы:

- Налог на добавленную стоимость (НДС);
- Налог на прибыль организаций;

Согласно ст. 14. НК РФ предприятие уплачивает региональные налоги:

- Налог на имущество организаций;

Согласно ст 15. НК РФ местные налоги:

- Земельный налог

В соответствии с действующим законодательством в финансовой модели применялись следующие ставки налогов.

Ставки налогов

Наименование налога	Ставка, %	Периодичность уплаты, дней
1	2	3
НДС	18	30
Налог на прибыль	20	30
Налог на имущество	2,2	90
Налог на землю	Xxx тыс. руб.	90

Кроме того, с фонда заработной платы предприятие уплачивает страховые платежи в фонды в размере 30% от начисленной заработной платы за месяц.

7.2. Нормы оборота текущих активов и пассивов

При планировании оборотного капитала проектом предусмотрены следующие нормы оборота текущих активов и пассивов

Нормы оборота текущих активов и пассивов

Статья	Доля, %	Срок, дней
1	2	3

7.3. Потребность в финансировании

Потребность и структура финансирования проекта по статьям

Статья	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
1	2	3
		14
		27
		59
		100

Потребность в финансировании определена на основании прогноза денежных потоков.

Потребность в оборотном капитале рассчитана весь период планирования проекта.

Сроки привлечения средств определены на основании прогноза денежных потоков.

Детализация статей и сроков финансирования представлены в приложении 4.

7.4. Источники финансирования

Источниками финансирования проекта являются средства участников и чистая прибыль проекта.

Источники и структура финансирования проекта

Источник	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
1	2	3

Средства участников привлекаются для финансирования капитальных вложений и пополнение оборотного капитала, а чистая прибыль только на пополнение оборотного капитала.

Целевое назначение расходования средств участников

	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
1	2	3

7.5. Условия финансирования

Сроки и суммы вложений денежных средств участниками проекта

Дата	Сумма, тыс. руб.
1	2

Условиями бизнес-плана предусмотрено, что денежные средства участников передаются в проект безвозмездно. Проценты за пользование деньгами не уплачиваются.

Временная стоимость денег учтена ставкой дисконтирования.

7.6. План прибылей и убытков

Выручка и переменные затраты предприятия в течение прогнозируемого периода растут. Темпы роста выручки и затрат соответствует темпам наращивания производственных мощностей и увеличению степени их загрузки. Сезонных колебаний не планируется.

Затраты на заработную плату увеличиваются в соответствии с планом по персоналу по мере увеличения объемов производства.

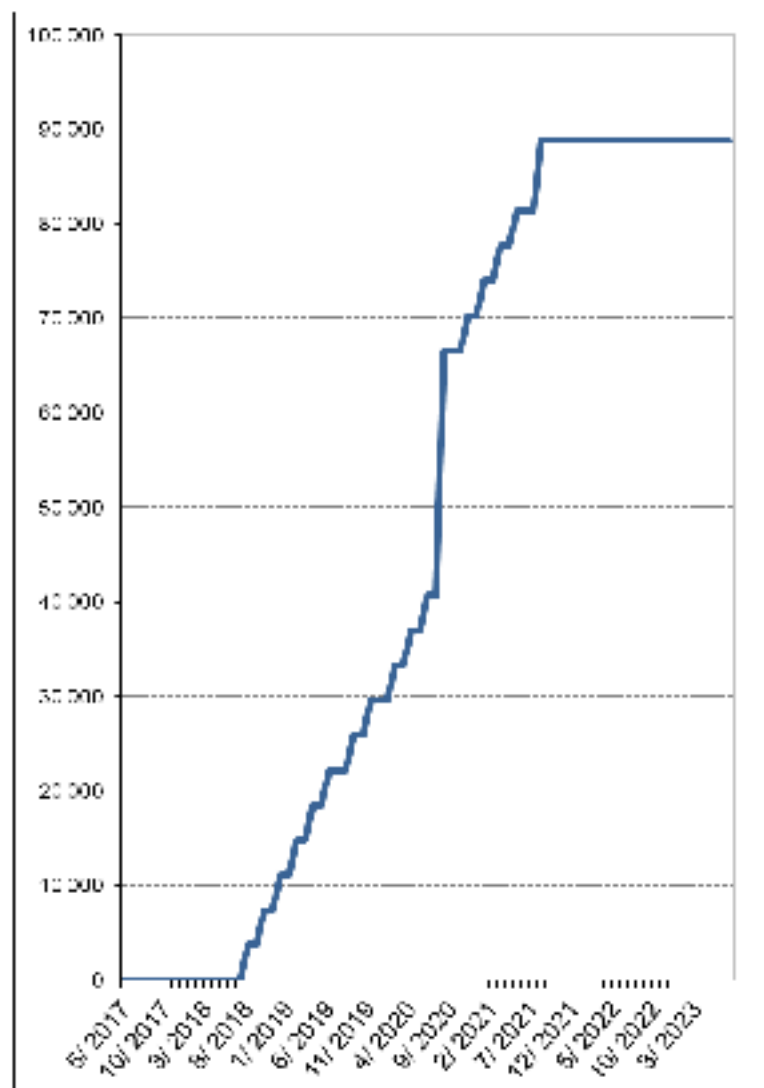


Рисунок Динамика выручки, тыс. руб.

Чистая прибыль проекта повторяет тенденции выручки предприятия.

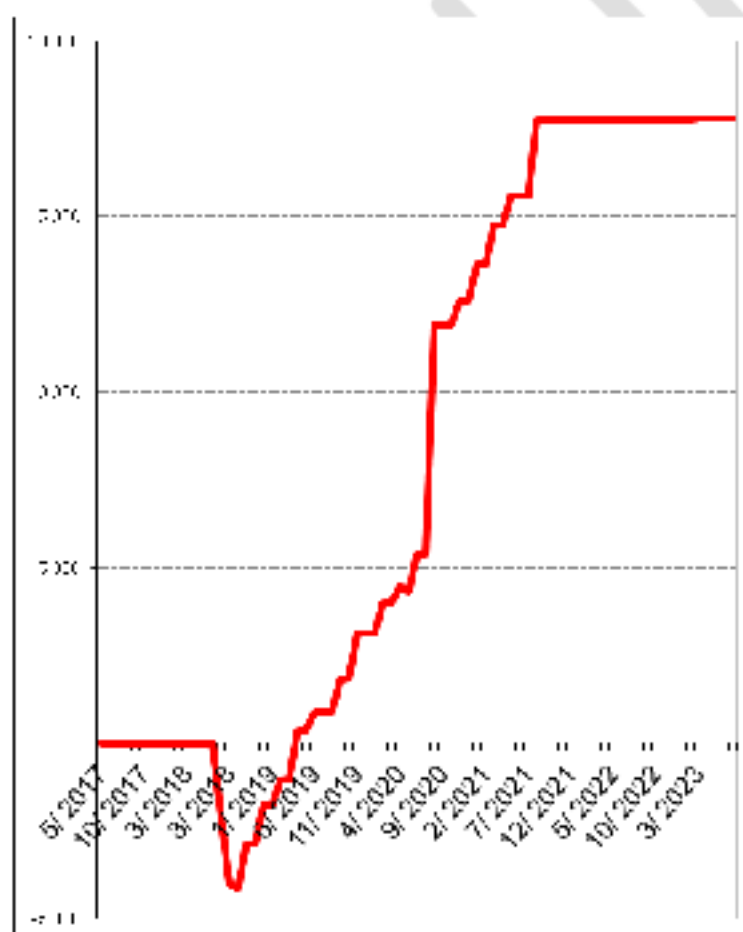


Рисунок Динамика чистой прибыли (убытка), тыс. руб.

Однако, следует обратить внимание на период xxx месяцев с xxx по xxx.

Объемов производства и реализации продукции в этот период не достаточно для покрытия амортизации, прямых постоянных и общепроизводственных расходов.

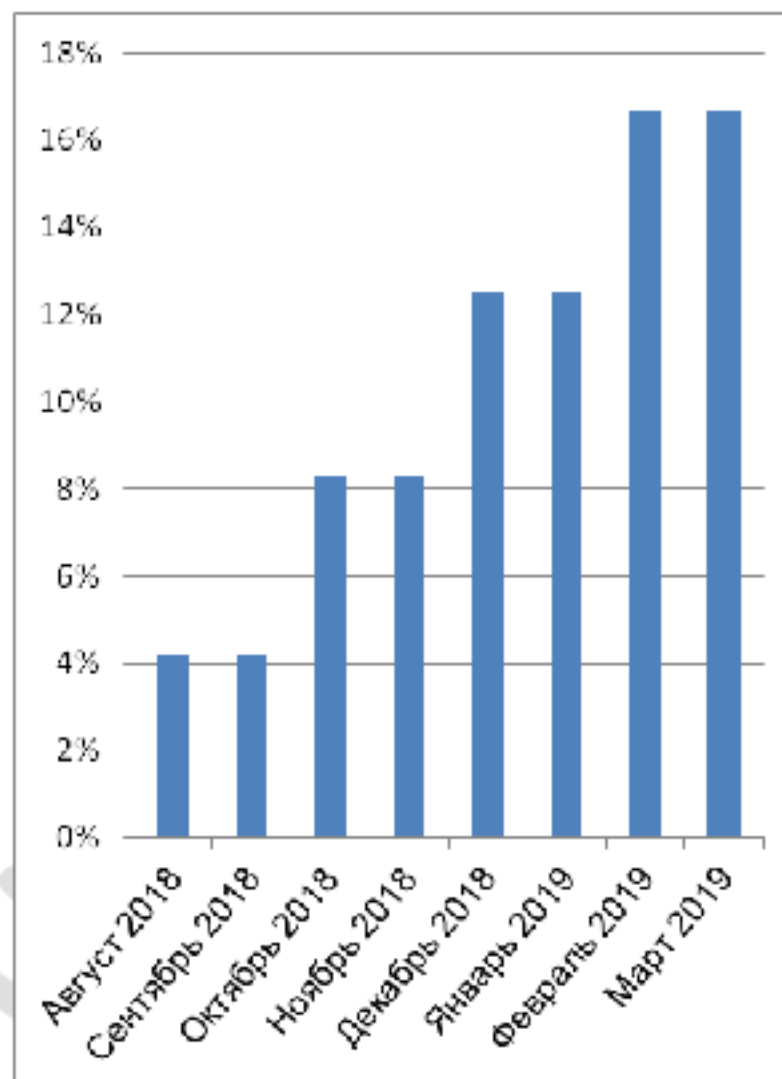


Рисунок Динамика степени загрузки производственных мощностей.

При достижении степени загрузки производства xxx% в xxx г., что соответствует выпуску xxx, предприятие начинает получать прибыль.

План прибылей и убытков представлен в приложении 19.

7.8. План движения денег

Прогноз движения денежных средств сформирован из трех видов денежных потоков:

- от операционной деятельности;
- от инвестиционной деятельности;
- от финансовой деятельности.

Денежные потоки от операционной деятельности планируются на основании планов продаж, закупки сырья и материалов, оплаты прочих расходов и заработной платы. Денежные поступления и выплаты запланированы с учетом норм оборота текущих активов и пассивов.

Потоки от инвестиционной деятельности рассчитаны на основании графика финансирования работ и поставки оборудования в проекте, а также на основании расчета потребности в оборотном капитале.

Потоки от финансовой деятельности в бизнес-плане представляют собой денежные поступления от участников проекта. Размер поступлений от финансовой деятельности планируются с целью покрыть дефицит ос-

татков денег в проекте в каждом месяце прогнозируемого периода.

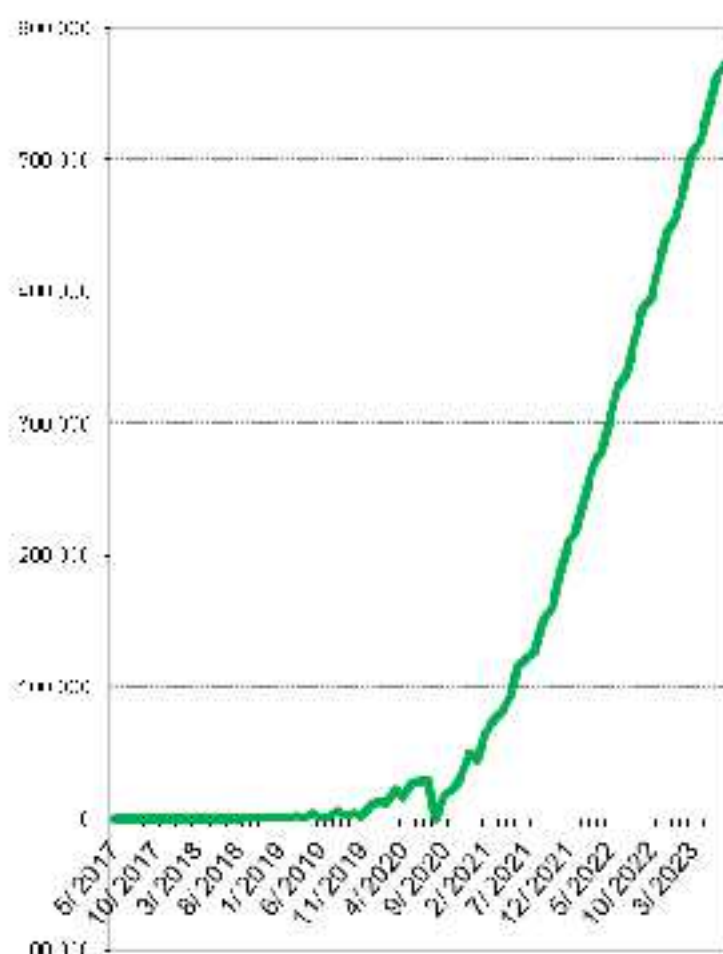


Рисунок динамика остатков денежных средств в проекте, тыс. руб.

График, отображающий динамику денежных потоков проекта, представлен в приложении 20.

План движения денег представлен в приложении 21.

7.9. Прогнозный баланс

Прогнозный баланс предназначен для планирования и контроля движения всех активов и пассивов компании.

Прогнозный баланс составляется исходя из начального сальдо активов и пассивов, а также планируемых оборотов активов и пассивов за плановый период. Движение активов определяется планом инвестиций, закупок, затрат, прогнозом дебиторской задолженности, планом движения денег. Движение пассивов определяется расчетом кредиторской задолженности и планом финансирования. Изменение нераспределенной прибыли и собственных средств определяется итоговыми статьями плана прибылей и убытков.

Прогнозный баланс представлен в приложении 22.

Для оценки эффективности проекта имеют значение следующие характеристики прогнозного баланса:

1. Динамика изменения статей и структуры активов и пассивов.
2. Эффективность использования активов.

3. Значение показателей финансовой устойчивости.

4. Значение показателей ликвидности и платежеспособности.

Изучение характеристик баланса целесообразно проводить сравнительным методом, сравнивая изменение показателей за периоды:

- на начало проекта;
- на дату ввода в эксплуатацию
- на дату начала товарного производства
- на дату окупаемости проекта
- на конец прогноза

7.9.1. Динамика изменения статей и структуры активов и пассивов.

Исходные данные для анализа изменения статей прогнозного баланса представлены в приложении 23.

На дату ввода в эксплуатацию валюта баланса увеличивается на ххх% по сравнению с уровнем на начало проекта. Рост происходит вследствие вложений средств в проект и создания оборотных и внеоборотных активов.

Оборотные активы за этот период выросли на ххх%, а внеоборотные на ххх%. Впоследствии наращивание оборотных активов происходит более быстрыми темпами.

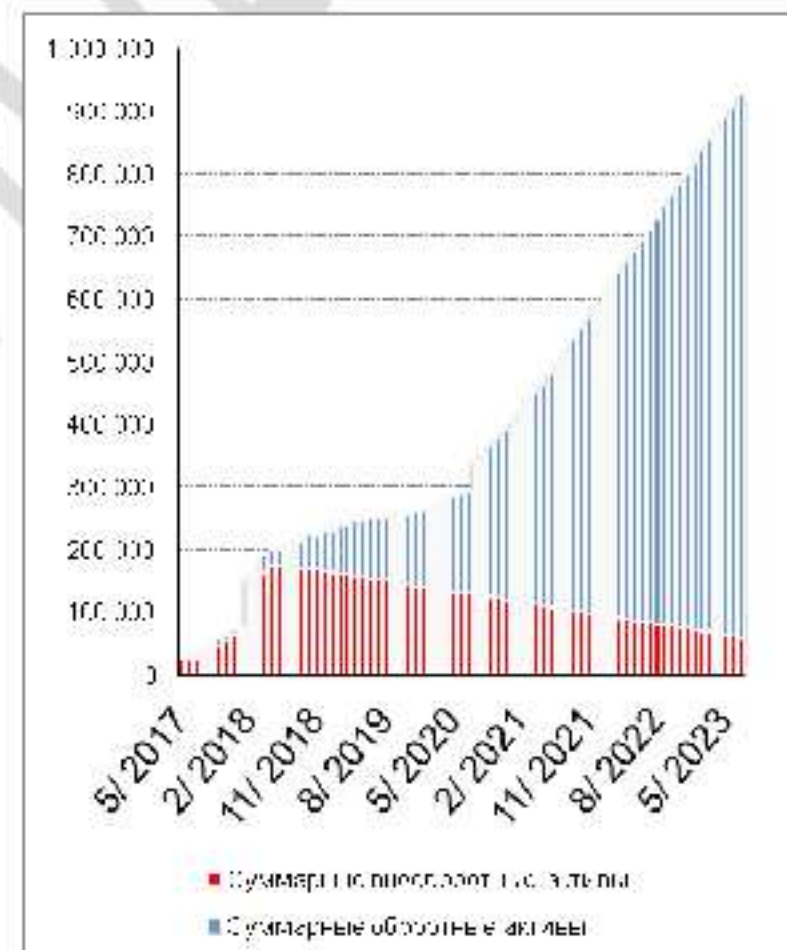


Рисунок Динамика изменения активов, тыс. руб.

Темпы роста оборотных активов выше, чем темпы роста внеоборотных активов.

Положительным фактом является, высокая доля (более 50%) в валюте баланса собственного капитала.

Размеры и темпы роста собственного капитала превышают соответствующие показатели по внеоборотным активам.

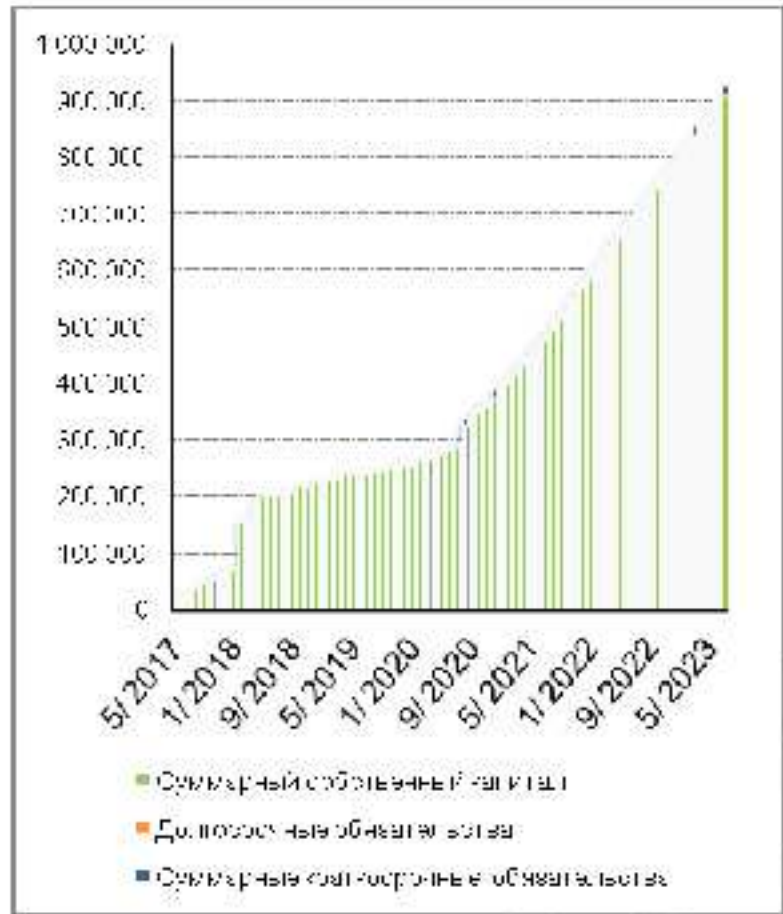


Рисунок Динамика изменения пассивов, тыс. руб.

Непокрытые убытки в балансе отсутствуют.

Исходные данные для анализа изменения структуры баланса представлены в приложении 24.

На начало проекта наибольший вес в структуре активов занимают незавершенные инвестиции (xxx%) и земельный участок (xxx%). На дату ввода в эксплуатацию их вес достигает xxx5% xxx% соответственно.

После запуска товарного производства в структуре активов за счет постановки на баланс оборудования появляются внеоборотные активы. Их доля составляет xxx%. Кроме того, в результате операционной деятельности возникают оборотные активы в виде дебиторской задолженности (xxx и запасов сырья (25).

На дату достижения точки окупаемости проекта оборотный капитал составляет уже xx%. В том числе: xxx - денежные средства; xxx% дебиторская задолженность; xxx% - запасы сырья и xxx готовая продукция. В последующие периоды сохраняется тенденция роста доля денежных средств и других оборотных активов.

В структуре пассивов на дату начала проекта xx составляют средства собственников. За счет этой статьи финансируются инвестиции,

а также покрываются убытки проекта вплоть до достижения точки окупаемости.

На момент достижения точки окупаемости за счет операционной деятельности в балансе формируется нераспределенная прибыль, которая достигает веса в 5xxx Доля вложений собственников при этом сокращается до xxx В последующие периоды сохраняется тенденция увеличения доли нераспределенной прибыли.

7.9.2. Эффективность использования активов.

Эффективность использования активов характеризуется следующими показателями:

- Рентабельность активов.
- Рентабельность собственного капитала.
- Рентабельность внеоборотных активов.

Все показатели рентабельности рассчитываются в сопоставлении с чистой прибылью предприятия.

Значение показателей рентабельности, %

Рентабельность	На начало проекта	На дату ввода в эксплуатацию	На дату начала товарного производства	На дату окупаемости проекта	На конец прогноза
----------------	-------------------	------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	-------------------

1
активов
собственного капитала
внеоборотных активов

7.9.3. Показатели финансовой устойчивости.

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется следующими показателями:

- Обеспеченность собственным оборотным капиталом
- Обеспеченность чистым оборотным капиталом
- Уровень автономности капитала

Показатели финансовой устойчивости

Показатель	На начало проекта	На дату ввода в эксплуатацию	На дату начала товарного производства	На дату окупаемости проекта	На конец прогноза
------------	-------------------	------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	-------------------

1
Собственный оборотный капитал
Чистый оборот-

Коэффициент автономии определяется как отношение суммарного собственного капитала к сумме краткосрочных и долгосрочных обязательств. Коэффициент показывает, насколько организация независима от кредиторов. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависит от заемных источников финансирования, тем менее устойчивое у нее финансовое положение. Общепринятое нормальное значение коэффициента автономии в российской практике: 0,5 и более (оптимальное 0,6-0,7). В мировой практике считается минимально допустимым до 30-40% собственного капитала. Но в любом случае данный показатель сильно зависит от отрасли, а точнее от соотношения в структуре организации внеоборотных и оборотных активов. Чем больше у организации доля внеоборотных активов (фондоемкое производство), тем больше долгосрочных источников требуется для их финансирования, а значит, больше должна быть доля собственного капитала (выше коэффициент автономии).

Рост коэффициента автономии свидетельствует о том, что организация все больше полагается на собственные источники финансирования.

7.9.4. Показатели ликвидности и платежеспособности.

Для оценки ликвидности баланса применяют систему показателей, состоящую из коэффициентов:

- Коэффициент текущей ликвидности.
- Коэффициент быстрой ликвидности.
- Коэффициент абсолютной ликвидности.

Коэффициенты ликвидности

Коэф- фици- ент	Норма тив- ное значе- ние	На нача- ло про- екта	На дату вво- да в эксплу- тацию	На дату нача- ла то- вар- ного произ- водства	На дату оку- пае- мости про- екта	На конец про- гноза
1	2	3	4	5	6	7
теку- щей						
быст- рой						
абсо- лют- ной						

Коэффициент текущей ликвидности равен отношению текущих (оборотных) активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Коэффициент отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем показатель больше, тем лучше платежеспособность предприятия.

Данный коэффициент не всегда дает полную картину. Обычно предприятия, у которых материально-производственные запасы невелики, а деньги по векселям к оплате получить легко, могут спокойно действовать с более низким значением коэффициента, чем компании с большими запасами и продажами товаров в кредит.

Коэффициент быстрой ликвидности характеризует способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов. Он сходен с коэффициентом текущей ликвидности, но отличается от него тем, что в состав используемых для его расчета оборотных средств включаются только высоко – и средне ликвидные текущие активы (деньги на оперативных счетах, складской запас ликвидных материалов и сырья, товаров и готовой продукции, дебиторская задолженность с коротким сроком погашения). Показывает, какая часть краткосрочных обязательств компании может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам с дебиторами. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия.

Коэффициент абсолютной ликвидности равен отношению денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. С другой стороны, высокий показатель может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, о слишком высокой доле неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах.

Анализ коэффициентов ликвидности проекта показал, что предприятие имеет избыток ликвидности на всех этапах развития. Исключение составляет период тестового производства. Когда возникшие обязательства перед поставщиками не могут быть покрыты реальными денежными средствами.

Коэффициент общей платежеспособности

Коэф- фици- ент	На на- чало проек- та	На да- ту ввода в экс- плуа- тацию	На да- ту на- чала товар- ного произ- водства	На да- ту оку- паемо- сти проек- та	На ко- нец про- гноза
-----------------------	--------------------------------	---	---	--	--------------------------------

1	3	4	5	6	7
общей платежеспособности					

Платежеспособность предприятия принято оценивать с помощью системы коэффициентов, один из которых - коэффициент общей платежеспособности. Коэффициент отражает отношение суммарного собственного капитала к общей величине пассивов. Коэффициент характеризует способность предприятия покрыть все свои обязательства за счет всех активов. Рекомендуемое значение должно быть больше или равно 2.

8. Оценка эффективности проекта

Экономическую эффективность проекта характеризуют две группы показателей: статические и динамические.

8.1. Статические показатели

Среди статических показателей следует выделить:

- Чистая прибыль
- Прибыль до налога, процентов и амортизации (EBITDA).
- Прибыль до процентов и налога (EBIT).
- Прибыльность (рентабельность) продаж (ROS).

Статические показатели проекта не учитывают фактор времени, поэтому их рассмотрение целесообразно проводить сравнительным методом, сравнивая изменение показателей за периоды:

- на начало проекта;
- на дату ввода в эксплуатацию
- на дату начала товарного производства
- на дату окупаемости проекта
- на конец прогноза

Значение статических показателей эффективности проекта

Показатель	На начало проекта	На дату ввода в эксплуатацию	На дату начала товарного производства	На дату окупаемости проекта	На конец прогноза	За весь срок проекта
1	2	3	4	5	6	7
Чистая прибыль, тыс.						

руб.	
EBITDA, тыс. руб.	
EBIT, тыс. руб.	
ROS, %	

EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений.

EBITDA показывает финансовый результат компании, исключая влияние эффекта структуры капитала (т.е. процентов, уплаченных по заемным средствам), налоговых ставок и амортизационной политики организации. EBITDA позволяет грубо оценить денежный поток, исключив такую "неденежную" статью расходов как амортизация.

Показатель полезен при сравнении предприятий одной отрасли, но имеющих различную структуру капитала.

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) – аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по процентам и уплаты налогов.

Данный показатель финансового результата организации является промежуточным, между валовой и чистой прибылью. Вычитание процентов и налогов позволяет абстрагироваться от структуры капитала организации (доли заемного капитала) и налоговых ставок, получив возможность сравнивать по данному показателю различные предприятия. EBIT еще называют операционной прибылью.

ROS (Return on Sales) – соотношение между чистой прибылью и выручкой от продаж. Прибыльность продаж характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности и показывает, сколько предприятие имеет чистой прибыли с рубля продаж. Иными словами, сколько средств остается у предприятия после покрытия себестоимости продукции, выплаты процентов по кредитам и уплаты налогов.

8.2. Динамические показатели

Динамические показатели учитывают разную стоимость денег в разные моменты времени. Суть их расчёта заключается в приведении будущих денежных потоков к моменту планирования инвестиций.

Приведение денежных потоков осуществляется с помощью ставки дисконтирования.

Ставка дисконтирования в финансовой модели проекта установлена инициатором проекта и составляет xxx% годовых.

Среди динамических показателей целесообразно выделить:

- Чистая приведенная стоимость (NPV).
- Дисконтированный срок окупаемости (DPP).
- Внутренняя норма рентабельности (IRR).

Значение динамических показателей эффективности проекта

Показатель	Значение
1	2
NPV, тыс. руб.	
DPP, лет	
IRR, %	

NPV (Net Present Value) – текущая стоимость будущих денежных потоков инвестиционного проекта, рассчитанная с учетом дисконтирования, за вычетом инвестиций. Чистая приведенная стоимость рассчитывается с использованием прогнозируемых денежных потоков, связанных с планируемыми инвестициями, по следующей формуле:

$$NPV = \sum_{i=1}^N \frac{NCF_i}{(1+r)^i} - Inv$$

где
NPV – Чистая приведенная стоимость (Net Present Value);
NCF_i – чистый денежный поток для i-го периода;
Inv – начальные инвестиции;
r – ставка дисконтирования (стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта).

Формула Чистая приведенная стоимость

При положительном значении NPV считается, что данное вложение капитала является эффективным.

Понятие чистой приведенной стоимости широко используется в инвестиционном анализе для оценки различных видов капиталовложений. Представленная выше формула верна только для простого случая структуры денежных потоков, когда все инвестиции приходятся на начало проекта.

DPP (Discounted payback period) – дисконтированный срок окупаемости отражает количество лет, через которое отрицательный денежный поток проекта становится положительным. Дисконтированный срок окупаемости проекта рассчитывается на основании дисконтированных денежных потоков.

Расчет показателя производится по формуле:

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_0$$

где,

DPP – Дисконтированный срок окупаемости (Discounted payback period);

n – число периодов;

CF_t – приток денежных средств в период t;

r – коэффициент дисконтирования;

I₀ – величина исходных инвестиций в нулевой период.

Формула Дисконтированный срок окупаемости

При использовании критерия DPP в оценке инвестиционных проектов решения могут приниматься исходя из следующих условий:

- проект принимается, если окупаемость имеет место;
- проект принимается только в том случае, если срок окупаемости не превышает установленного для конкретной компании предельного срока.

При использовании в системе оценки эффективности инвестиционных проектов DPP, следует учитывать особенности показателя:

- DPP не учитывает те суммы чистого денежного потока, которые формируются после периода окупаемости инвестиционных затрат;
- на формирование DPP существенно влияет (при прочих равных условиях) период времени между началом проектного цикла и началом фазы эксплуатации проекта. Чем большим является этот период, тем соответственно выше и размер показателя периода окупаемости проекта;
- DPP сильно зависит от уровня применяемой ставки дисконтирования. Чем выше уровень дисконтной ставки, принятый в расчете настоящей стоимости исходных показателей периода окупаемости, тем в большей степени возрастает его значение и наоборот.

Дисконтированный срок окупаемости разумно понимать как тот срок, в расчете на который вложение средств в рассматриваемый проект даст ту же сумму денежных потоков, приведенных по фактору времени (дисконтированных) к настоящему моменту, которую за этот же срок можно было бы получить с альтернативного доступного для покупки инвестиционного актива.

Для инвестиционного планирования показатель дисконтированного срока окупаемости проекта практически важен в первую очередь тем, что он указывает на тот горизонт времени в бизнес-плане инвестиционного проекта, в пределах которого план-прогноз денежных потоков по проекту должен быть особенно надежным.

IRR (Internal Rate of Return, IRR) – ставка дисконтирования, при которой суммарная приведенная стоимость доходов от осуществляемых инвестиций равна стоимости этих инвестиций.

$$\sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+IRR)^i} - Investment = 0$$

где,

NCF - Чистый денежный поток(Net Cash Flow);

Investment - сумма инвестиционных вложений в проект;

r - ставка дисконтирования;

n - период анализируемого проекта;

i - шаг расчета (месяц, квартал, год), i=1, 2, ...,n.

Формула Внутренняя норма рентабельности

IRR определяет максимальную стоимость привлекаемого капитала, при которой инвестиционный проект остается выгодным. В другой формулировке, это средний доход на вложенный капитал, обеспечиваемый данным инвестиционным проектом, т.е. эффективность вложений капитала в данный проект равна эффективности инвестирования под IRR процентов в какой-либо финансовый инструмент с равномерным доходом.

В сопоставлении значения показателя со ставкой дисконтирования принято давать следующие трактовки:

- Если ставка дисконтирования ниже внутренней нормы рентабельности IRR, то вложенный в проект капитал принесет положительное значение NPV, следовательно, проект можно принять.
- Если ставка дисконтирования равна внутренней нормы рентабельности IRR, то проект не принесет ни прибыли и не убытки, следовательно, проект нужно отклонить.
- Если ставка дисконтирования выше внутренней нормы рентабельности IRR, то вложенный капитал в проект принесет отрицательное значение NPV, следовательно, проект нужно отклонить.

Достоинства показателя IRR состоят в том, что кроме определения уровня рентабельности инвестиции, есть возможность сравнить проекты разного масштаба и различной длительности.

При оценке проекта следует учитывать, что показатель имеет три основных недостатка:

1. По умолчанию предполагается, что положительные денежные потоки реинвестируются по ставке, равной внутренней норме доходности. В случае если IRR близко к уровню реинвестиций фирмы, то этой проблемы не возникает; когда IRR, особенно привлекательного инвестиционного проекта равен, к примеру 80%, то имеется в виду, что все денежные поступления должны реинвестироваться при ставке 80%. Однако маловероятно, что предприятие обладает ежегодными инве-

стиционными возможностями, которые обеспечивают рентабельность в 80%. В данной ситуации показатель внутренней нормы доходности (IRR) завышает эффект от инвестиций.

2. Нет возможности определить, сколько принесет денег инвестиция в абсолютных значениях (рублях, долларах).

8.3. Бюджетная и социальная эффективность

За прогнозный период проекта с июля 2xxxг. по июль 2xxx г. предприятием будет перечислено в бюджеты всех уровней xxx тыс. руб. налоговых платежей.

Кроме того, за этот же период пропорционально фонду заработной платы будет уплачено:

- НДФЛ (13%) – xxx. руб.
- Взносы в пенсионный и страховые фонды – xxx тыс. руб.

В результате реализации проекта будет создано xxx новое рабочее место со средней заработной платой xxx тыс. руб.

9. Риски проекта

Все риски проекта можно классифицировать по сферам возникновения:

- технологические;
- организационные и управленческие;
- финансовые;
- экономические.

9.1. Технологические риски

9.1.1. Риск ошибок проектирования и строительства

Проектирование и строительство объектов производства сопряжено с обеспечением соблюдения множества норм и предписаний. Их нарушение ведет к несоответствию готового объекта требованиям, что, в свою очередь, может привести к отказу в необходимых разрешениях и согласованиях и, как следствие нефункциональности объекта. Устранение несоответствий может быть сопряжено с проведением полной реконструкции уже построенного объекта и большими временными и денежными затратами.

Вероятность возникновения риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Для оценки влияния удорожания стоимости проекта на эффективность применяется однопараметрический анализ чувствительности. С помощью методики анализа опреде-

ляется, насколько изменится значение чистой приведенной стоимости (NPV) проекта при росте общей величины инвестиций на 60% с шагом в 5%.

Анализ влияния общих инвестиционных затрат на чистую приведенную стоимость проекта

Общая величина инвестиций, %	NPV, тыс. руб.
1	2

Результаты анализа показывают, что увеличение общих инвестиционных затрат более чем на xxx0% от запланированных в бизнес-плане, приводит к отрицательному значению NPV и, следовательно, к убыточности проекта в прогнозном периоде.

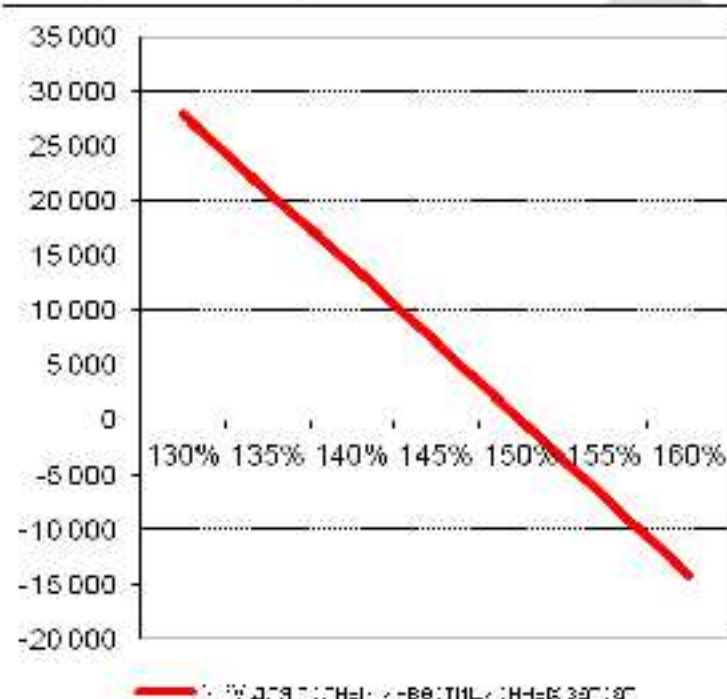


Рисунок Влияние общих инвестиционных затрат на чистую приведенную стоимость

Влияние общих инвестиционных затрат на чистую приведенную стоимость проекта, тыс. руб.

Меры по снижению риска:

- тщательная проработка проекта на всех стадиях с привлечением консультантов;
- проведение негосударственной экспертизы проекта;
- тщательный отбор генерального подрядчика строительства и поставщиков оборудования;
- применение фиксированных цен в договорах подряда и поставки.

9.2. Организационные и управленческие риски

Требуют внимания следующие виды рисков:

- риск срыва сроков проведения строительных работ;
- риск ошибок в подборе персонала;
- риск утраты или порчи имущества;
- риск неисполнения планов по выручке.

9.2. 1. Риск срыва сроков проведения строительных работ.

Срыв сроков проведения строительных работ ведет к задержкам в реализации проекта. Для инвесторов проекта это означает недополучение планируемого дохода в установленный срок.

Вероятность возникновения риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Меры по снижению риска:

- тщательная проработка графиков производства работ и финансирования по проекту;
- тщательный отбор генерального подрядчика строительства и поставщиков оборудования;
- внесение в договоры с подрядчиками и поставщиками ответственности за соблюдение сроков;
- контроль соблюдения графика финансирования и выполнения работ на всех этапах;
- оперативное реагирование на изменения в ходе выполнения работ.

9.2.2. Риск ошибок в подборе персонала

Недостаточная квалификация персонала может привести к некачественному выполнению функций, срыву планов производства работ, планов продаж, убыткам и банкротству предприятия.

Вероятность возникновения риска – низкая.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – полная.

Меры по снижению риска:

- тщательная проработка функционала, задач и полномочий специалистов;
- разработка и внедрение системы ключевых показателей для мотивации персонала;
- привлечение к отбору персонала квалифицированного кадрового агентства;

- дополнительное тестирование персонала;

9.2.3. Имущественный риск

Имущественный риск представляет собой вероятность порчи или потери предприятием своего имущества целиком или частично.

Имущественный риск можно подразделить на следующие подвиды:

- риск потери имущества в результате стихийных бедствий (пожаров, наводнений, землетрясений, ураганов и т. п.);
- риск потери имущества вследствие действий злоумышленников (хищения, диверсии);
- риск утраты имущества в результате аварийных ситуаций на производстве;
- риск утраты или порчи имущества во время транспортировки;

Вероятность возникновения риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Меры по снижению риска:

- страхование имущества;
- установление на предприятии жесткой имущественной ответственности материально ответственных лиц;
- организация охраны;
- разработка и внедрение организационно-технических, экономических и других мероприятий для повышения мотивации персонала к сбережению имущества предприятия.

9.2.4. Риск неисполнения планов по выручке

Неисполнение планов по выручке – недополучение выручки может привести к убытку предприятия.

Оценить степень влияния неисполнения планов по выручке позволяет однопараметрический анализ чувствительности.

С помощью методики анализа определяется, насколько изменится значение чистой приведенной стоимости (NPV) проекта при снижении объема продаж в натуральном выражении и при снижении цен на продукцию.

Для анализа влияния объема продаж произведен расчет чистой приведенной стоимости при снижении количества продаваемой продукции в штуках до xx% от запланированного с шагом x%.

Анализ влияния объема продаж в натуральном выражении на чистую приведенную стоимость проекта

Объем продаж в натуральном выражении, %	NPV, тыс. руб.
1	2

Результаты анализа показывают, что снижение объемов продаж в натуральном выражении более чем на xxx% от запланированных в бизнес-плане, приводит к отрицательному значению NPV и, следовательно, к убыточности проекта в прогнозном периоде.

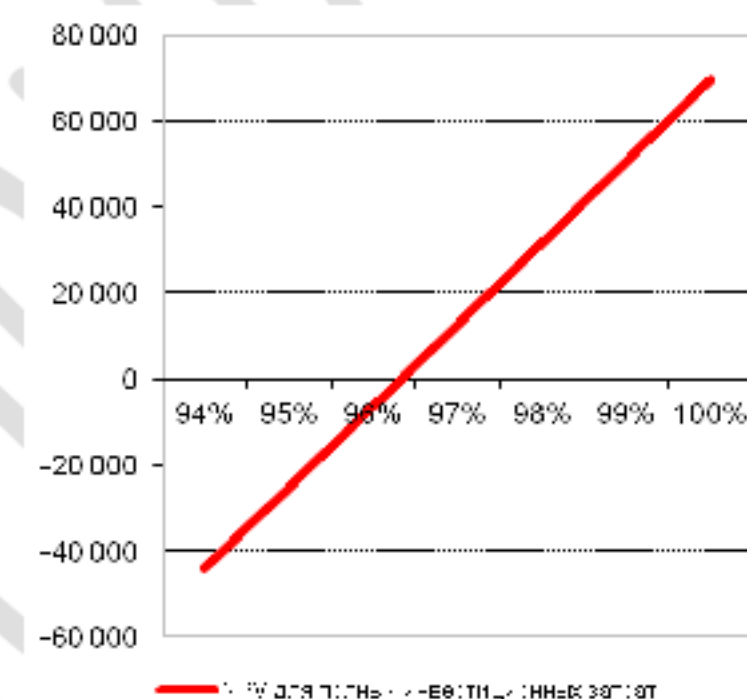


Рисунок Влияние объема продаж в натуральном выражении на чистую приведенную стоимость проекта.

Для анализа влияния цены продажи произведен расчет чистой приведенной стоимости при снижении количества продаваемой продукции в штуках до xx% от запланированного с xxx%.

Анализ влияния цены продажи на чистую приведенную стоимость проекта

Цена продажи, %	NPV, тыс. руб.
1	2
x	-

Результаты анализа показывают, что снижение цен продажи более чем на xxx% от за-

планированных в бизнес-плане, приводит к отрицательному значению NPV и, следовательно, к убыточности проекта в прогнозном периоде.

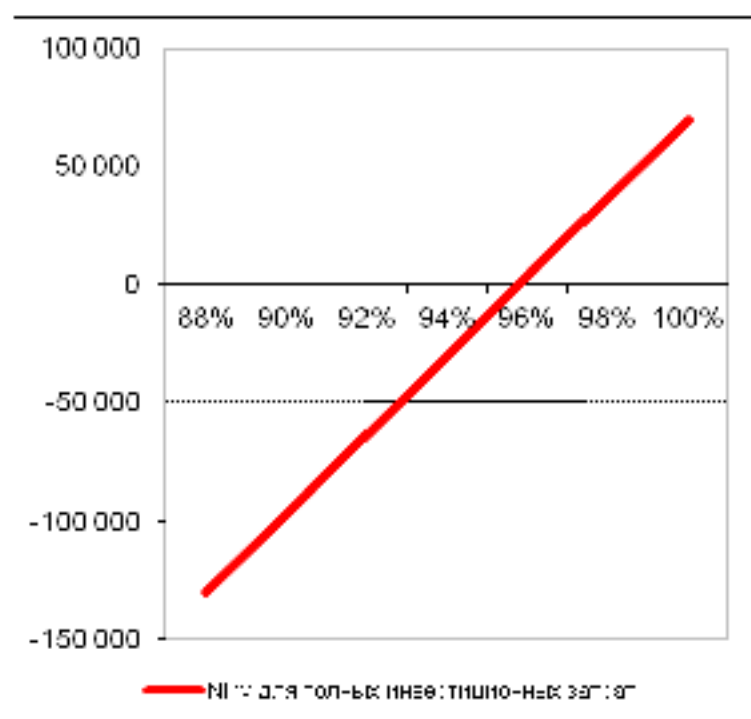


Рисунок Влияние цены продажи на чистую приведенную стоимость проекта.

Вероятность возникновения риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Меры по снижению риска:

- тщательное планирование маркетинга на основании исследований рынка;
- разработка и внедрение системы ключевых показателей для мотивации продающего персонала;
- заключение предварительных договоров поставки продукции до запуска производства.

9.3. Финансовые риски

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- риск недостатка финансирования проекта;
- риск неплатежей.

9.3.1. Риск недостатка финансирования проекта.

Негативное влияние этого риска проявляется в отсутствии возможности реализовать проект.

Вероятность возникновения риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Меры по снижению риска:

- тщательная работа по планированию инвестиций, планов финансирования и выполнения работ;
- аналитическая работа с проектом и со сметными документами;
- включение статьи «Непредвиденные расходы» в планы.

9.3.2. Риск неплатежей

Негативное влияние данного риска проявляется в недостатке оборотного капитала и, как следствие, снижения прибыли за счет расходов на привлечение дополнительных денежных средств на покрытие этого недостатка.

Вероятность возникновения риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Меры по снижению риска:

- внесение в договоры с покупателями условий авансирования;
- внесение в договор с покупателями ответственности и санкций за нарушение сроков платежей;
- рациональное применение условий отсрочки платежа и скидок за предварительную оплату во взаиморасчетах с покупателями и поставщиками;
- создание резервов.

9.4. Экономические риски

9.4.1. Риск существенного изменения в системе налогообложения

Значительные изменения в системе налогообложения, увеличение ставок налогов, порядка исчисления и уплаты налогов способны существенно отразиться на прибыльности проекта.

Вероятность возникновения риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Меры по снижению риска:

- мониторинг действующего законодательства и законодательных инициатив;
- оперативное реагирование на изменяющиеся условия.

9.5. Совокупность основных рисков Проекта

Совокупность основных рисков Проекта

Наименование	Категория риска
1	2

Заключение

Целью разработки бизнес-плана было описание проекта и расчет показателей его экономической эффективности для представления потенциальным участникам проекта.

Ключевые параметры финансирования, заложенные в бизнес-плане, соответствуют требованиям технического задания от 1ххххх20хххг.

Выбор бизнеса по производству ххх обоснован. Инициатором проекта проведены детальные маркетинговые исследования отрасли и конъюнктуры. Для реализации проекта у предприятия имеется юридическая возможность – ххх с разрешенным видом использования; физическая возможность – на участке расположены здания и коммуникации, которые позволяют организовать производство; экономическая возможность – местоположение предприятия, конъюнктура рынка и состояние отрасли позволяют предприятию обеспечить необходимый объем продаж для покрытия затрат и возврата инвестиций.

Доходы от продаж сформированы на основании цен, которые определены в результате анализа рынка и соответствуют среднерыночным. Выручка предприятия не подвержена сезонности.

Затратная часть предприятия сформирована на основании плана операционных расходов, включающего заработную плату, затраты на сырье, упаковку, логистику продукции, энергоресурсы, коммунальное обслуживание, охрану, содержание и ремонт основных средств и налоги.

Потребность в финансировании определена на основании расчета стоимости капитальных вложений и потребности в оборотном капитале.

План финансирования разработан на основании плана - графика выполнения и финансирования работ. План-график проекта разработан инициатором в сотрудничестве с профильными специалистами и консультантами.

Риски проекта определены и оценены с точки зрения вероятности возникновения и степени влияния на проект.

Показатели экономической эффективности рассчитаны на основании плана доходов и расходов, плана движения денежных средств, в соответствии с принятыми в финансовой сфере методиками оценки инвестиционных проектов.

Прогнозный период проекта составляет хххмесяцев (6ххх).

Планируемая в бизнес-плане инвестиционная стадия проекта составляет ххх месяцев(1ххх).

Тестовая эксплуатация начинается с ххх месяца реализации проекта (с ххх.).

Продажи начинаются с ххмесяца реализации проекта (с ххх.).

В соответствии с планом прибылей и убытков, начиная с ххмесяца (ххх.), проект приносит чистую прибыль. Объем чистой прибыли за прогнозный период составит ххх тыс. руб. Рентабельность продаж на конец прогнозного периода ххх.

Согласно плану движения денежных средств дефицита денег в проекте нет. Потребность в финансировании инвестиций и оборотного капитала покрываются за счет средств участников проекта и чистой прибыли.

Общий объем вложений в проект в прогнозный период составляет ххх тыс. руб. В том числе: за счет вложений участников - ххх тыс. руб.; за счет чистой прибыли, направленной на пополнение оборотного капитала, - ххх тыс. руб.

Накопленный денежный поток проекта за прогнозный период составляет ххх тыс. руб. Чистая приведенная стоимость при ставке дисконтирования ххх% составляет ххх тыс. руб.

Внутренняя норма рентабельности проекта позволяет выдерживать увеличение ставки дисконтирования до хх%.

Период от начала инвестиционной фазы до окупаемости вложений составляет хххмесяцев (хлет). Дисконтированный срок окупаемости хх месяцев (хх года).

Указанные факты говорят о том, что исходная информация, расчеты и планы по проекту обоснованы. Риски, способные изменить или препятствовать реализации проекта, учтены. Критических допущений в бизнес-плане нет. Показатели эффективности проекта говорят о его инвестиционной привлекательности.

ЦЕРНОВИК

РЕФОРМЫ