

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические и методологические основы разработки проекта бизнес-плана	4
1.1 Проектное управление как инструмент развития компании.....	4
1.2 Бизнес-план предприятия, его цели и функции, разделы бизнес-плана проекта.....	8
1.3 Методика составления разделов бизнес-плана, жизненный цикл и этапы проекта.....	11
2 Характеристика отрасли и организационно-экономическая характеристика компании.....	19
2.1 Радиовещание как отрасль и вид бизнеса: тенденции, объем рынка, конкурентная среда.....	19
2.2 Краткая характеристика и структура управления компании ООО «РОМАНТИКА». Анализ основных финансовых показателей головной компании и филиала в г. Красноярск.....	34
3 Разработка проекта бизнес-плана по запуску радиостанции «Русские песни» в г. Красноярск	40
3.1 Инициация и этапы реализации проекта бизнес-плана.....	40
3.2 Определение концепции проекта бизнес-плана по запуску новой радиостанции «Русские песни» в г. Красноярск: эфирное наполнение, портрет аудитории.....	43
3.3 Предварительная разработка основных разделов бизнес-плана: организационный план, план продвижения, предварительные финансовые расчеты, оценка риска и ожидаемый экономический эффект	50
Заключение	61
Список использованных источников	63
Приложение А Концептуальная схема жизненного цикла проекта	65
Приложение Б Схема разработки проекта бизнес-плана	67
Приложение В Риски проекта бизнес-плана.....	68
Приложение Г Результаты опроса целевой аудитории группы слушателей	71
.....	72

Приложение Д	Эфирное	наполнение	радиостанции	73
Приложение Е	Перечень	основного	оборудования	для проекта
Приложение Ж	Смета затрат на приобретение оборудования...			
Приложение З	Распределение обязанностей участников проекта...			

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития экономики бизнес-план выступает рабочим инструментом, который активно применяется во всех сферах предпринимательства. Разрабатывать бизнес-план целесообразно при создании нового предприятия; объединение существующих предприятий; введении новых товаров и услуг; привлечении инвесторов и так далее. Необходимым условием успешной работы, как специалистов экономических служб, так и руководителей предприятий, независимо от организационно-правовой формы и масштабов деятельности является владение практическими и теоретическими навыками разработки бизнес-плана. Бизнес – план выступает одним из наиболее важных документов, который определяет стратегию развития деятельности. В бизнес-плане подробно разрабатываются и представляются финансовые и экономические вопросы, технико-экономическое обоснование конкретных направлений деятельности или мероприятий. Бизнес-план имеет большую важность для управленческого персонала, поскольку определяет цели, задачи предприятия, время их достижения, а также дает возможность выявить проблемы до того, как привлекать инвестиционные ресурсы.

Вышесказанное обуславливает актуальность данной темы исследования.

Целью работы является проведение анализа и разработка проекта бизнес-плана радиостанции. Исходя из поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретическую сущность и методику составления бизнес-плана;
- провести оценку необходимости проекта бизнес-плана радиостанции;
- разработать проект бизнес-плана радиостанции;
- провести оценку экономической эффективности проекта бизнес-плана.

Объектом дипломного проекта является ООО «РОМАНТИКА».

Предмет исследования – проект бизнес-плана развития предприятия.

Теоретической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных экономистов по изучаемым вопросам и проблемам, законодательство Российской Федерации; официальные инструктивно-методические материалы; публикации в периодической печати; материалы собственных исследований.

Методической основой написания дипломного проекта является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов экономического анализа: сравнения, группировки исходных данных, различных видов оценок, определения отклонений и др. Применение каждого

из данных методов определяется характером решаемых в процессе исследования задач.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. В первой главе дипломного проекта рассмотрены теоретические аспекты бизнес-планирования радиостанции. Во второй главе работы представлена организационная характеристика предприятия и анализ основных финансовых показателей компании. В третьей главе представлен проект разработки бизнес-плана по запуску новой радиостанции.

1 Теоретические и методологические основы разработки проекта бизнес-плана

1.1 Проектное управление как инструмент развития компании

Современная организация способна существовать и успешно конкурировать на рынке лишь при условии постоянного развития и адаптации под изменяющиеся условия ведения бизнеса. Ускорение ритма современной жизни, изменчивость окружающей среды усиливает нестабильность функционирования компаний, заставляет их проводить частые и быстрые изменения, подстраиваться под изменения внешних условий. Справляться с этой задачей позволяет проектная деятельность.

В научной литературе, посвященной проектному управлению, встречается большое количество разнообразных определений проекта [4].

К примеру, авторитетная в области управления проектами организация Project Management Institute определяет проект как "совокупность действий (процессов), приносящих результат, во время которых людские, финансовые и материальные ресурсы определенным образом организуются с тем, чтобы результат соответствовал утвержденным спецификациям, стоимостным и временным затратам как по качественным, так и по количественным показателям". Авторитетная в области управления проектами организация Project Management Institute определяет проект как "совокупность действий (процессов), приносящих результат, во время которых людские, финансовые и материальные ресурсы определенным образом организуются с тем, чтобы результат соответствовал утвержденным спецификациям, стоимостным и временным затратам как по качественным, так и по количественным показателям" [1].

Для сравнения приведём другое определение: проект представляет собой совокупность взаимосвязанных действий, которые разработаны для достижения установленных целей, на протяжении определенного времени при определенных ограничениях ресурсов [13]. И ещё одно: Проект – система сформулированных в его рамках целей, создаваемых или модернизируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению (Германский промышленный стандарт DIN_69901).

Можно сделать вывод, что проект – это вид деятельности, которому

характерны основные признаки:

а) конечной целью или результатом проекта является создание уникально продукта или услуги (внешней или внутренней) с установленным уровнем качества и заданным уровнем риска при достижении результата;

б) ресурсы для использования в проекте ограничены (человеческие, временные, финансовые и т.п.);

в) нужна уникальная технология для получения необходимого результата в рамках проекта (невозможно добиться цели в рамках бизнес-процессов, которые существуют в компании);

г) проект состоит из совокупности разнообразных видов деятельности, компетентность в которых имеют разные специалисты и руководители. При этом в структуре управления проектом нет руководителя, который имеет компетентность и права по принятию решений по всем видам деятельности [18].

Набор признаков проекта, представленных на рисунке 1.1 универсален.

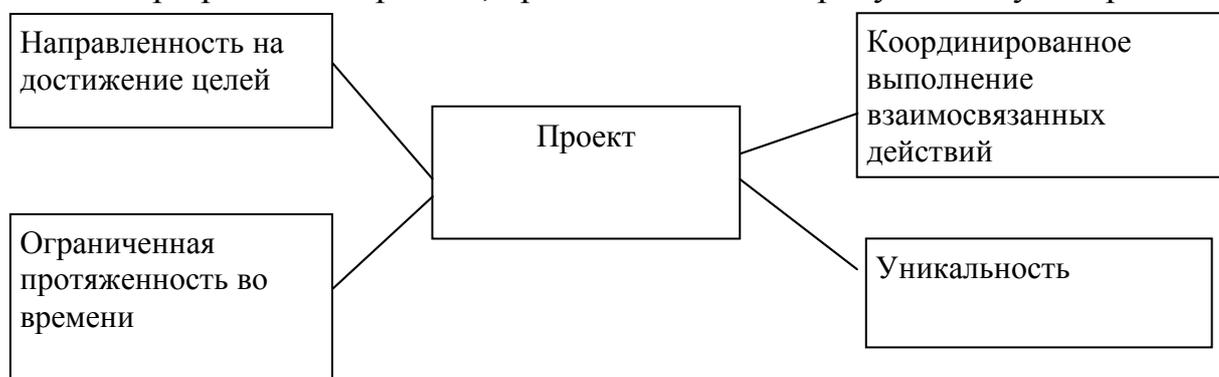


Рисунок 1.1 – Характеристики проекта [1]

А что в таком случае означает процесс «управление проектом»?

Международный стандарт ISO 21500 даёт следующее определение: управление проектами представляет собой процесс использования знаний, методов, опыта и средств при реализации проекта с целью достижения требований, которые предъявлены к проекту, и удовлетворения ожиданий всех участников проекта.

Основные правила, которыми необходимо руководствоваться при создании проекта:

1. Проекты комплексны по своей сути, на процесс их создания влияет большое количество факторов внешней среды;
2. Задачи, поставленный для проекта решают люди (команда проекта). Качество их работы зависит от их профессионализма, знаний, навыков и психологического климата в команде;
3. Конечный результат проекта, в начале его создания, не имеет четкого вида, а формируется в процессе его реализации;
4. Проекты находятся за рамками привычной профессиональной деятельности. Поэтому создание проекта требует от команды больше усилий и креативности, чем повседневная и привычная профессиональная деятельность.

5. Реализация проекта связана с высокими инвестиционными вложениями, обычно более высокими, чем это предполагалось первоначальными сметами. Однако, полученный результат бывает непредсказуемым [4].

Управление проектами включает:

- управление сроками проекта - это процесс определения длительности всех операций проекта на основе информации об имеющихся ресурсах и содержании проекта;
- управление человеческими ресурсами проекта - это процессы, связанные с созданием и управлением командой проекта, разделение и документальное оформление ролей, подотчетности и ответственности, а также разработка плана обеспечения проекта необходимым персоналом;
- управление коммуникациями проекта определяет информационные и коммуникационные потребности участников проекта: какая информация, когда и кому необходима, и как она будет передаваться;
- управление стоимостью проекта объединяет все процессы, которые выполняются в ходе планирования, формирования бюджета и контроля затрат, и обеспечивает окончание проекта в рамках разработанного бюджета;
- управление качеством проекта объединяет все операции, которые осуществляются в исполняющей организации и определяют цели, политику, разделение ответственности в области качества так, чтобы проект удовлетворял нужды, для которых был инициирован;
- управление рисками проекта состоит из процессов, которые относятся к планированию управления рисками, их определению и анализу, способам реагирования на риски, мониторингу рисков проекта. Большая часть этих процессов обновляется в ходе проекта;
- управление поставками проекта. Состоит из процессов приобретения или покупки нужных продуктов, услуг или результатов, производство которых происходит за рамками исполняющей организации.

Безусловно, каждое предприятия по-своему решает вопрос о том, насколько серьезно относиться к управлению проектами. Практика демонстрирует варианты негативного отношения (таблица 1.1).

В проектном управлении выделяют три основные приоритета, или три ограничения, присутствующие в любом проекте: содержание (качество), сроки и стоимость (затраты на проект, бюджет). Вместе они составляют так называемый магический треугольник ограничений проекта. Он наглядно демонстрирует зависимость основных ограничений друг от друга: если одно из них оказывается под угрозой, это неминуемо сказывается и на остальных [20].

Таблица 1.1 – Варианты негативного отношения к управлению проектами

«Проектомания»	«По наитию»	«Избегание»	«Отрицание»
----------------	-------------	-------------	-------------

Проектом провозглашаются буквально все заказы, услуги, даже самые незначительные	Нередко люди считают проектами всё, чем им приходилось заниматься, даже если они понятия не имеют о проектном подходе	Уклонение от выполнения проектов по стандартам, т.к. с этим связана реструктуризация производственных процессов и возможные сдвиги в полномочиях	Проекты не существуют, поскольку «вроде и так всё работает»
--	---	--	---

Процесс реализации любого проекта протекает во времени и представляет собой ряд следующих друг за другом стадий. Полная их совокупность и составляет жизненный цикл проекта. Понятие жизненного цикла проекта – один из наиболее важных аспектов управления проектами [4].

Принято рассматривать жизненный цикл проекта на основе трех этапов: прединвестиционного, инвестиционного и эксплуатационного.

На первом этапе производятся прединвестиционные исследования, разрабатывается план проекта, концепция, изучаются возможности реализации первоначального замысла, формируется бюджет проекта, происходит согласование условий его организации [1].

На следующем этапе происходит введение в работу разработанной системы управления проектом, формируются оперативные планы и задачи, формируется система стимулирования участников проекта, производятся работы по проекту, вносятся корректировки в планы проекта при необходимости.

Завершение проекта происходит после достижения установленных целей. Для рекламной компании завершением проекта является передача готового продукта (рекламы, разработанной рекламной компании и т.д.) заказчику.

Проекты состоят из процессов. Процессы – это серия взаимосвязанных действий и операций, приводящая к результату. При управлении проектами принято выделять такие процессы [23]:

- процессы инициации представляют собой принятие решения о реализации проекта;
- процессы планирования представляют собой установку целей и критериев, которые необходимо достичь в результате проекта;
- процессы исполнения представляют собой координацию всех ресурсов для достижения планов;
- процессы управления и контроля представляют собой изучение и контроль выполнения работ по проекту, внесение корректировок, их согласование в случае необходимости;
- процессы завершения.

Например, в процессе разработки плана управления проектом на входе необходимо иметь:

1. Предварительное описание содержания проекта;
2. Анализ факторов внешней среды;
3. Анализ активов компании.

На выходе получим план управления проектом.

1.2 Бизнес-план предприятия, его цели и функции, разделы бизнес-плана проекта

Бизнес-план - это документ, в котором изложены цель предпринимательской деятельности, пути и средства реализации новой идеи, а также дана характеристика производственных, организационных, финансовых и рыночных аспектов будущего бизнеса и особенности управления им. Он позволяет определить необходимое финансовое обеспечение и возможность получения дохода (прибыли) [11].

Хорошо разработанный и обоснованный бизнес-план является важным основанием бизнес-предложения, которjа используется в процессе переговоров с бизнес-партнерами; он играет важную роль в отборе на работу высококвалифицированных работников; его обязательно используют с целью привлечения надежных инвесторов и кредиторов [25].

Основными целями бизнес-плана являются:

- Определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижение риска предпринимательской деятельности;
- Конкретизация перспектив бизнеса;
- Привлечение внимания и интереса потенциальных инвесторов фирмы, а также потребителей и поставщиков;
- Приобретение опыта планирования, показ предприятия в перспективе [5].

Основными задачами разработки бизнес-плана являются [14]:

- Определение источников финансирования, расходов и финансовых ресурсов предприятия;
- Определение возможного хозяйственного риска;
- Обоснование и выбор основных стратегий деятельности фирмы, определение концепции ее развития в процессе осуществления предпринимательской идеи;
- Оценка прогрессивности и новизны предпринимательской идеи, ее сильных и слабых сторон;
- Поиск надежных партнеров для разработки и реализации инновационно-инвестиционного проекта;
- Оценка уровня конкуренции и конъюнктуры рынка;

- Прогнозирование (приблизительные расчеты) будущих результатов реализации новой предпринимательской идеи в первые и последующие три-пять лет.

Каждое задание плана может быть решен, только тогда, когда оно находится во взаимосвязи с другими. Центральной составляющей бизнес-плана выступает концентрация финансовых ресурсов.

Необходимо отметить, бизнес-план не постоянный документ, его постоянно обновляют, вносятся определенные изменения, что вызвано, как переменами во внутренней среде предприятия, так и в внешней. Таким образом, можно говорить, что бизнес-план связывает в один комплекс внутрифирменный и макроэкономический анализ [11].

Поскольку бизнес-план является результатом исследований и организационной работы, основной целью которой выступает анализ определенного направления деятельности предприятия (продукта или услуги) на конкретном рынке в сложившихся условиях, он опирается на:

а) определенный проект товара (услуг) – формирование нового вида товаров или оказание новых услуг;

б) комплексный анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия, основной задачей которого выступает выявление его слабых и сильных сторон, отличий и специфики в сравнении с аналогичными предприятиями;

в) анализ технико-экономических, финансовых и организационных механизмов, которые используются в экономике при достижении конкретных задач [11].

Бизнес-план можно назвать основой эффективного управления, как отдельным проектом, так и всем предприятием, которое осуществляет этот проект. У руководства предприятия благодаря бизнес-плану возникает возможность посмотреть на собственное предприятие как бы со стороны, взглядом независимого эксперта. Также сам процесс создания бизнес-плана, который состоит из детального анализа экономических и организационных вопросов, заставляет мобилизоваться, сосредоточиться.

Бизнес-план необходим, прежде всего, для привлечения внимания будущих инвесторов (например, банков), как отправная точка при ведении переговоров с будущими партнерами.

Общая структура бизнес-плана, в соответствии со стандартами UNIDO [21]:

1. Резюме
2. Описание предприятия и отрасли
3. Описание продукции (услуг)
4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг)
5. Производственный план
6. Организационный план
7. Финансовый план
8. Риски и страхование

Таким образом, можно сделать вывод, что бизнес-план, во-первых, может

быть использован для разработки концепции бизнеса, для детальной разработки стратегии, для предупреждения будущих ошибок путем детального анализа финансов, производственной деятельности предприятия и маркетинга.

Во-вторых, бизнес-план является главным инструментом, с помощью которого предприниматель может оценить фактические результаты деятельности за определенный период.

В-третьих, бизнес-план является средством привлечения средств.

Предприятия, которые уже сформировались, при разработке бизнес-плана имеют определенные преимущества по сравнению с предприятиями-новичками. Цифры, которые они используют для расчетов, обоснованные результатами их хозяйственной деятельности, их идеи на будущее вытекают из их прежней стратегии, опираясь на опыт, приобретенный на ошибках и на успехах предприятия.

На пути создания любого дела возникает ряд препятствий, каждое из которых, если отсутствует необходимый подход, может стать причиной возникновения проблемной ситуации. К ним относятся накопление капитала, организация управления, содержания на необходимом уровне валовой прибыли, разработка и маркетинг продукта и защиту бизнеса от нежелательного воздействия. Статистика свидетельствует, что 75% всех новых начинаний в бизнесе терпят неудачу в первый же год [10].

При возникновении каких-либо трудностей субъект предпринимательской деятельности должен исследовать состояние бизнеса и выявить возможные препятствия. Каждый раз, выяснив и решив определенную проблему, предприятие тем самым освобождается еще от одного препятствия, которое может привести к неудаче, и, таким образом, повышает свои шансы на успех [25].

Многие из проблем могут быть решены при постоянном уточнении бизнес-плана с целью приведения его в соответствие с изменяющимся состоянием внешней и внутренней среды. Это дает возможность использовать бизнес-план как реальный критерий оценки фактических результатов деятельности предприятия.

Бизнес-план прошлого года может показать, какая из стратегий компании оказалась эффективной, а какая нет, и насколько результативным был тот или иной способ его реализации [5].

При изучении фактических результатов работы с бизнес-планом выявляются положительные и отрицательные стороны организации, которые можно использовать для устранения отклонений между фактическими и плановыми показателями.

Финансовый раздел предыдущего бизнес-плана может использоваться как средство объективного наблюдения за развитием бизнеса. Финансовые прогнозы, заложенные в плане, составляют основу бюджета предприятия. Отклонение от расчетов оказываются в статьях, где либо мысли о необходимых ресурсах были ложными, или контроль в период выполнения плана был недостаточным. Кроме управленческой функции бизнес-плана, его можно использовать как средство мониторинга [14].

Итак, можно сделать вывод, что бизнес-план может способствовать привлечению инвесторов и кредиторов. Перед тем, как рисковать своим капиталом, инвесторы должны иметь представление об эффективности проекта и убедиться в надежности его разработки. Они должны изучить бизнес-план перед рассмотрением возможного капиталовложения.

1.3 Методика составления разделов бизнес-плана, жизненный цикл и этапы проекта

Для эффективной разработки бизнес-плана, в самом начале, необходимо четко понимать, что каждый конкретный бизнес-план имеет свои характерные черты и не существует универсального бизнес-плана, который подходит для всех случаев.

Каждый конкретный бизнес-план имеет свои характерные особенности, которые зависят от того, в какой сфере работает предприятие, какой капитал оно хочет получить от банка или инвестора.

Однако, независимо от вида деятельности и особенностей функционирования предприятия, которое разрабатывает бизнес-план, можно выделить несколько этапов, которые необходимо поочередно реализовать при его разработке [11]:

- выявление целей разработки бизнес-плана. Цель определяется набором проблем, которые необходимо решить при реализации бизнес-плана;

- определение читателей бизнес-плана. Необходимо определить для кого предназначен бизнес-план: для внутреннего использования сотрудниками предприятия или для изучения другими лицами (будущими акционерами, коммерческими банками и др);

- сбор и группировка необходимой информации для разработки бизнес-плана. При реализации данного этапа нужно определить источники информации, которая необходима для разработки бизнес-плана, и собрать некоторый массив информации для начала работы над бизнес-планом;

- составление структуры бизнес-плана и непосредственное написание текста пояснительной записки [5].

Объем и уровень конкретизации разделов бизнес-плана определяются спецификой и сферами деятельности предприятия, целями функционирования, масштабами бизнеса, а также зависит от контактной аудитории, для которой он разрабатывается.

Каждый проект от возникновения идеи до полного завершения проходит ряд последовательных фаз развития. Полная совокупность фаз развития проекта образует жизненный цикл проекта. Жизненный цикл проекта — набор последовательных фаз, выделяемых для лучшего контроля и управления.

Общая схема жизненного цикла проекта представлена в Приложении А.

Жизненный цикл принято разделять фазы, фазы — на более мелкие составляющие: стадии, этапы и т.д. Общепринятого подхода, определяющего количество фаз, их содержание, а также последовательность, не существует и, по-видимому, не может существовать, поскольку эти характеристики зависят от конкретного проекта, условий его осуществления и опыта основных участников.

Тем не менее логика и основное содержание процесса развития проектов во всех случаях являются общими. Концепции жизненного цикла проекта и ее системному представлению посвящен ряд известных работ по управлению проектами.

Понятие жизненного цикла является одним из центральных, используемых в методологии управления проектами. С его помощью:

- определяется начало и окончание проекта, а значит, и его продолжительность;
- формируется структура проекта и устанавливается состав работ проекта;
- в первом приближении определяется динамика затрат и занятости персонала, привлекаемого к выполнению проекта;
- на основании структуры жизненного цикла устанавливаются основные этапы, или вехи, проекта для обеспечения лучшего контроля и управления проектом.

Фаза проекта — это набор логически взаимосвязанных работ, по завершении которых достигается один из основных результатов проекта. Фаза проекта является структурным элементом его жизненного цикла. Завершение каждой фазы знаменует достижение одного или нескольких результатов проекта. Рассмотрим состав и содержание четырех фаз жизненного цикла проекта: начальной фазы (концепция), фазы разработки, фазы реализации, фазы завершения.

Главным содержанием работ на начальной фазе является разработка концепции проекта, включающая:

- инициацию проекта и очередной фазы проекта;
- сбор исходных данных и анализ существующего состояния (предварительное обследование);
- выявление потребности в изменениях (проекте);
- определение проекта;
- установление и сравнительную оценку альтернатив;
- представление концептуальных предложений, их апробацию и экспертизу;
- утверждение концепции и получение одобрения для начала работ следующей фазы.

В этой фазе главным является разработка основных компонентов системы управления проектом. Общее содержание работ этой фазы:

- инициация работ фазы;
- назначение руководителя и формирование команды проекта, в первую очередь ее ключевых членов;

- установление деловых контактов и изучение целей, мотивации и требований заказчика и владельцев проекта, а также других ключевых участников;
- развитие концепции и планирование предметной области и других элементов проекта;
- разработка сводного плана проекта;
- организация и проведение торгов, заключение субконтрактов с основными исполнителями;
- организация выполнения базовых проектных и опытно-конструкторских работ;
- утверждение сводного плана проекта и получение одобрения на продолжение работ.

В общем виде процесс бизнес планирования состоит из трех этапов:

1) подготовительный этап предполагает выбор исполнителей, консультантов и экспертов, формирование задачи и распределение обязанностей между исполнителями, разработку календарного плана (графика) выполнения работ, сбор исходной информации;

2) разработка бизнес-плана;

3) презентация бизнес-плана предполагает доведение основных положений бизнес плана к аудитории [14].

Перед составлением бизнес-плана необходимо установить цели собственного бизнеса вообще и бизнес-плана в частности [11].

Обычно, бизнес-план охватывает как внутренние, так и внешние цели. Основная внутренняя цель бизнес-плана состоит в том, что бизнес-план должен выступать основой управления предпринимательской деятельностью. Конкретные цели открывают содержание и особенности запланированных мероприятий, специфику деятельности предприятия, его особенности самого. Главная внешняя цель состоит в том, чтобы уверить будущих партнеров и кредиторов в успехе дела.

Резюме - это самостоятельный рекламный документ, в нем содержится основное содержание всего бизнес - плана. Это единственная часть, которую будет читать большинство потенциальных инвесторов и потенциальных партнеров. В резюме желательно разместить следующую информацию: размер кредита (если он нужен), цель кредитования, предполагаемые сроки погашения, гарантии, перечень инвесторов и их доли, имеющиеся собственные средства для погашения кредита или ведения бизнеса.

Резюме бизнес-плана предназначено для высшего руководства, письменного обращения, рекламных объявлений. Этот раздел должен привлечь внимание того, для кого написан. Отсюда потенциальные инвесторы получают свое первое впечатление, которое часто имеет решающее значение для судьбы проекта в целом. В этом разделе в нескольких пунктах в сжатой форме излагается весь бизнес-план, раскрывая сущность и цель предприятия. Основой для написания является информация, содержащаяся в основной части разработанного плана.

Структура резюме, рекомендуется [21]:

- Краткое описание проекта, его цели и задачи;
- Ресурсное обеспечение;
- Механизм реализации;
- Уникальность или конкурентоспособность продукции или услуги;
- Объем необходимого внешнего финансирования;
- Прогноз объема продаж и прибылей;
- Возврат займов инвесторам.

Основное требование к резюме - простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 1-2 машинописных страниц.

Описание предприятия и отрасли

В данном разделе приводятся [3]:

- 1) общие сведения о предприятии;
- 2) направления деятельности, продукция, достижения и перспективы
- 3) отрасль экономики и ее перспективы
- 4) партнерские связи и социальная активность

Назначение раздела - показать и доказать реальность предпринимательского проекта путем описания практических действий с учетом реальной ситуации в выбранной сфере бизнеса. В этом разделе должны четко и кратко объяснить основные моменты:

- 1) как предприятие планирует получить прибыль;
- 2) на чем будет базироваться его успешная деятельность.
- 3) ориентировочная структура раздела.
- 4) основные и дополнительные виды деятельности, продукт или услуга, клиенты.

5) описание ситуации в области бизнеса (состояние отрасли, оценка перспектив развития).

6) расположение предприятия (адрес предприятия, характеристика здания или помещения, собственные или арендованные, необходимость реконструкции).

7) специфика работы (сезонность, время работы (часы и дни недели), и другие особенности, связанные со сферой бизнеса или ресурсами, которые используются).

При создании нового предприятия этот раздел бизнес-плана должен дополнительно содержать обоснование возможного успеха создаваемого предприятия и опыт в данной сфере бизнеса. В частности, желаемые ссылки на договоры или предварительные договоренности с поставщиками или потребителями.

Если проект реализуется в рамках индивидуальной предпринимательской деятельности, то приводится описание бизнеса. Раздел должен убедить инвестора в надежности и перспективности фирмы, предлагающей проект [6].

Разработка бизнес-плана фактически начинается с раздела «Продукция (услуги) предприятия». Этот раздел нужен для того, чтобы уверить клиентов в перспективности рекомендованного коммерческого начинания и сформировать доверие к нему, описывая достоинства и особенности предлагаемого продукта.

В нем акцентируется внимание на характеристиках продукта, выделяют его из подобных товаров, которые может иметь клиент, приобретя его.

Следующие два раздела «Оценка рынка сбыта» и «Конкуренция» по своему содержанию отображают итоги проведенного анализа рынка, другими словами охватывают идентификацию собственного целевого рынка, обоснование места размещения бизнеса, определение собственного конкурентного положения, расчет матрицы конкурентного профиля с целью объективной оценки соперников, оценку емкости рынка и вероятной собственной доли на нем, прогнозирования объема годовых продаж товара [19].

Основная цель раздела «Маркетинг-план» заключается в изложении стратегии выхода предприятия на рынок. Сначала в нем описывается короткая характеристика общей маркетинговой стратегии, в последствии высвечивается выбранная стратегия ценообразования. Данный раздел должен содержать также описание каналов реализации продукции и рекламную программу. В завершающей части раздела освещается, как должна быть решена проблема сервиса и гарантийного обслуживания продукции, необходимо ли это.

В разделе «Производственный план» принято выделять следующие блоки: главные производственные операции, машины и оборудование; сырье, материалы, комплектующие изделия; производственные и непромышленные помещения. Основное внимание необходимо уделить характеристике производственного процесса и организации его осуществления, формированию материально-технической базы и запасов материально-сырьевых ресурсов [11].

Если в маркетинговом разделе бизнес-плана обосновывается необходимость в конкретном продукте, то выводом продуктового раздела будет возможность удовлетворить имеющийся спрос соответствующим объемом продаж по годам планового периода. Такое сходство задач приводит к тому, что продуктовую политику фирмы иногда не выделяют в отдельный раздел, а рассматривают в маркетинговой части. Однако при большом объеме материалов по изучению рынка это может приводить к перегрузке информацией и создавать трудности при изучении плана. Кроме того, данные по предполагаемому объему продаж являются одним из важнейших показателей, необходимых для дальнейших расчетов, что позволяет сделать вывод о целесообразности рассмотрения продуктовой политики в отдельном разделе бизнес-плана [5].

Товарная политика фирмы должна логически вытекать из результатов разработки маркетингового плана. В маркетинговом разделе плана делается вывод о наличии рыночного спроса, а товарная политика должна ответить на вопрос: какие характеристики должен иметь товар (услуга), чтобы удовлетворить требования потенциальных покупателей, которые были определены в предыдущем разделе делового плана; какой объем продаж следует ожидать при осуществлении определенной маркетинговой стратегии и выбранной ценовой политики фирмы.

Таким образом, целью раздела бизнес-плана является обоснование того, что продукт, который предлагается фирмой, удовлетворяет потребности рынка, указанные в маркетинг-плане.

По своему содержанию продуктовая стратегия представляет собой совокупность действий, направленных на удовлетворение потребностей покупателей, реализация которых обеспечивает устойчивое положение фирмы на рынке. ее разработка включает следующие аспекты:

- Определение номенклатуры создаваемых товаров;
- Числа ассортиментных групп товаров;
- Широты ассортиментных групп;
- Качества товара;
- Модификации товара;
- Обеспечение торговой маркой;
- Снятие с производства старых и выпуск новых продуктов;
- Определение количества каждого вида выпускаемого товара за определенный период времени;
- Размера цены, который будет отвечать установленным количественным и качественным характеристикам товара.

Характеристики товара или услуги, которым и посвящен план является основой для дальнейшей разработки производственно-коммерческого раздела плана. Если мы задекларировали определенные технико-экономические параметры, то должны в дальнейшем доказать, что выбранная технология может обеспечить именно этот уровень. Невыполнение этого требования является достаточно распространенной ошибкой при бизнес-планировании. Такой план признается инвесторами нереальным, а поэтому принятие его к финансированию кажется маловероятным.

Имея данные о рыночной ситуации, товары-конкуренты, уровень конкуренции, потребительские качества собственных продуктов, можно определиться с ценовой политикой фирмы и ценовыми средствами поддержания платежеспособности. То есть заранее определяется тот уровень цен, по которым товар найдет своего потребителя. Если в плане рассуждения по поводу изменений рыночной конъюнктуры по времени, то необходимо предусмотреть соответствующие изменения в ценовой политике по годам выполнения плана.

«Организационный и юридический планы» являются очень важными разделами бизнес-плана. В них содержатся ответы на следующие вопросы: организационная структура управления; потребность в разных категориях персонала; руководители и главные менеджеры предприятия, мотивация и оплата их труда; необходимые консалтинговые услуги; форма собственности и организационно-правовая форма бизнеса [14].

Качественно разработанный бизнес-план не может обойтись без раздела «Оценка риска и страхование». В данном разделе обычно описываются типы вероятных рисков; способы реагирования на угрозы бизнеса, если они возникнут; меры по нейтрализации или минимизации возможных негативных последствий; применение хеджирования и страхования в сфере собственного бизнеса.

Ключевым разделом бизнес-плана является «Финансовый план»; особый интерес он имеет для инвесторов, поскольку обобщает результаты всех

предыдущих разделов, обосновывает общую потребность бизнеса в инвестициях, определяет экономическую эффективность предпринимательского проекта. Финансовый план состоит из трех компонентов: план доходов и расходов (план прибылей и убытков) план денежных поступлений и выплат (плановый кассовый бюджет или план движения наличности) плановый баланс [6].

В дополнение к плану доходов и расходов инвесторы обычно требуют провести анализ и рассчитать точку безубыточности, то есть определить такую ситуацию, при которой общие доходы от продажи продукции бизнеса полностью покрывают (возмещают) все расходы, связанные с ее изготовлением и реализацией. Точка безубыточности показывает, сколько единиц продукции необходимо продать, чтобы расходы фирмы окупились за счет ее доходов [3].

Составление плана денежных доходов и расходов имеет целью:

- Определить периоды, когда бизнес-деятельность может подвергнуться дефициту денежных средств или их избытку;
- Рассчитать, сколько денег надо будет привлечь на эти периоды;
- Зафиксировать, на что они будут потрачены;
- Выяснить, когда они могут быть возвращены.

Конечно заключительным разделом бизнес-плана является «Стратегия финансирования».

При этом предприниматель представляет свои соображения относительно:

- Источников и форм получения финансовых средств, необходимых для реализации предпринимательского проекта;
- Условий и сроков возврата инвесторам вложенного капитала и получения ими ожидаемых доходов [14].

Источниками и формами получения финансовых средств могут быть коммерческие кредиты, банковские займы, средства от продажи облигаций, средства различных инвестиционных учреждений, средства частных инвесторов. При этом возможны различные варианты сочетания акционерного и заемного инвестирования. Должны быть также четко определены условия и порядок получения финансовых средств, процент платы за кредит или доля участия в прибыли предпринимателя.

После завершения разработки всех определенных заранее разделов бизнес-плана состоит резюме, в котором должны быть отражены особые черты будущего бизнеса, его преимущества и основные финансово-экономические показатели. При оформлении готового бизнес-плана резюме размещают в начале [6].

Основными показателями долго - и среднесрочных бизнес-планов являются:

- Дисконтированная экономическая эффективность финансовых инвестиций в бизнес-план;
- Динамика показателей финансовой устойчивости, ликвидности, платежеспособности и рентабельности работы предприятия на всех этапах реализации бизнес-плана.

Оценка дисконтированной экономической эффективности финансовых инвестиций основана на дисконтировании денежных потоков, что объясняется следующими причинами:

- Снижение покупательной способности и общее повышение цен;
- Получение процентного дохода;
- Риск (кредитор может не выполнить свои долговые обязательства) [16].

Бизнес-план, как и любой другой документ, подлежит определенным требованиям стиля написания [2]:

1) бизнес-план должен быть кратким, простым, но адекватно раскрывать сущность предпринимательского проекта. Для большинства небольших проектов объемы бизнес-планов ограничиваются 20-25 страницами. В других случаях должен быть подготовлен подробный бизнес-план. При этом в бизнес-плане рекомендуется избегать жаргонных выражений, чисто технического описания продукции, операций, процессов. Следует использовать общеизвестные сроки; информацию надо излагать в деловом стиле, но как можно доступнее;

2) бизнес-план должен быть функциональным, то есть содержать только полезную информацию, которая интересует или может заинтересовать читателя. При необходимости дополнительная, объяснительная, первичная информация может быть вынесена в приложения (объем приложений не ограничивается)

3) бизнес-план должен основываться на реалистичных предположениях. Прогнозы и предсказания должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на тенденции развития области, на проведенные исследования рынка, опыт деятельности конкурентов и тому подобное. Доверие к бизнес-плану может быть серьезно подорвано, если запланированные в нем отклонения от среднеотраслевых показателей не имеют достаточных оснований;

4) бизнес-плане противопоставлен излишний оптимизм. Любое предположение в бизнесе дает «на выходе» несколько результатов - от худшего к лучшему. В процессе бизнес-планирования надо ориентироваться на худший результат, создавая, таким образом, определенный запас «прочности» бизнеса;

5) бизнес-план должен быть легким для восприятия, четким и логичным; таким, чтобы в нем можно было быстро найти нужную информацию. В структуре бизнес-плана надо выделять разделы и параграфы;

6) бизнес-план должен обеспечивать охрану конфиденциальной информации о предприятии и его деятельности. Для этого необходимо жестко контролировать сферу его распространения или составить отдельное приложение, содержащий всю конфиденциальную информацию, которое будет доступно только тем, кому надо такую информацию знать.

В данной работе акцент сделан на создание проекта бизнес-плана, который в дальнейшем может быть скорректирован исходя из экспертной оценки специалистов и заинтересованных лиц компании. Схема оценки и утверждения проекта бизнес плана представлена ниже на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Схема подготовки утверждения проекта бизнес-плана

2 Характеристика отрасли и организационно-экономическая характеристика компании

2.1 Радиовещание как отрасль и вид бизнеса: тенденции, объем рынка, конкурентная среда

По данным TNS Marketing Index/TGI Россия более 90% россиян имеют радиоприемник. Более 80% россиян каждую неделю слушают радио, поглощая радио рекламу. Радио, как и реклама на радио не мешает заниматься другими делами. Радио - единственное средство массовой информации, заставляющее работать воображение. FM радио - сравнительно недорогое средство массовой информации. Частота трансляций обеспечивает большой охват аудитории (рисунок 2.1), что позволяет добиваться высокой эффективности .



Рисунок 2.1 – Аудитория радио в России [35]

Радио слушают все категории населения: мужчины и женщины, взрослые и дети, работающие и неработающие. Радио слушают повсюду: дома, на работе, в машине (рисунок 2.2).

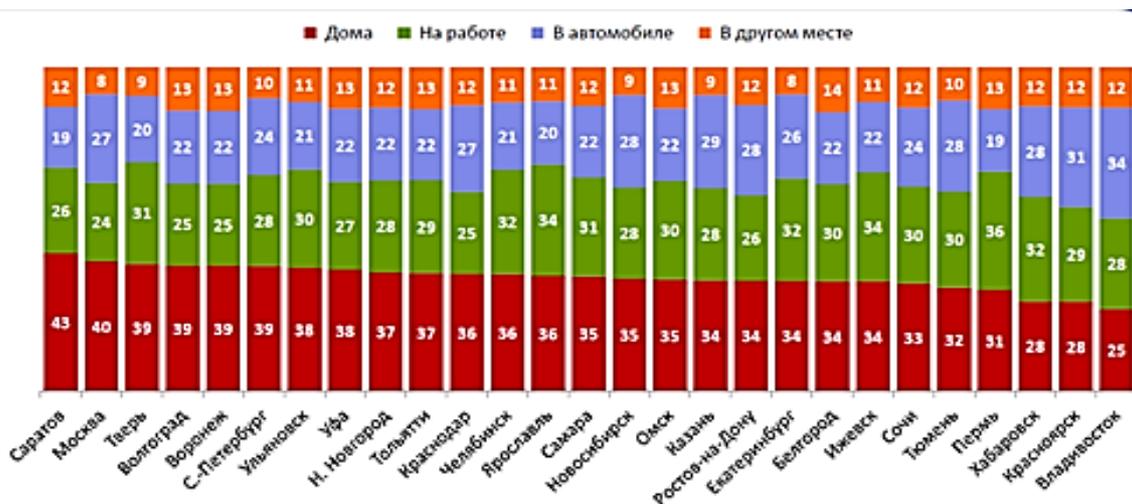


Рисунок 2.2 – Объемы слушания радио по регионам [33]

Радио - это оперативное и эффективное средство массовой информации с момента заказа до трансляции в эфире - 24 часа, мгновенная отдача. Большую часть дня аудитория радио превосходит аудиторию телевидения (рисунок 2.3). Рейтинги радиостанций меняются так же, как и рейтинги на телевидении, но общая тенденция остается неизменной.

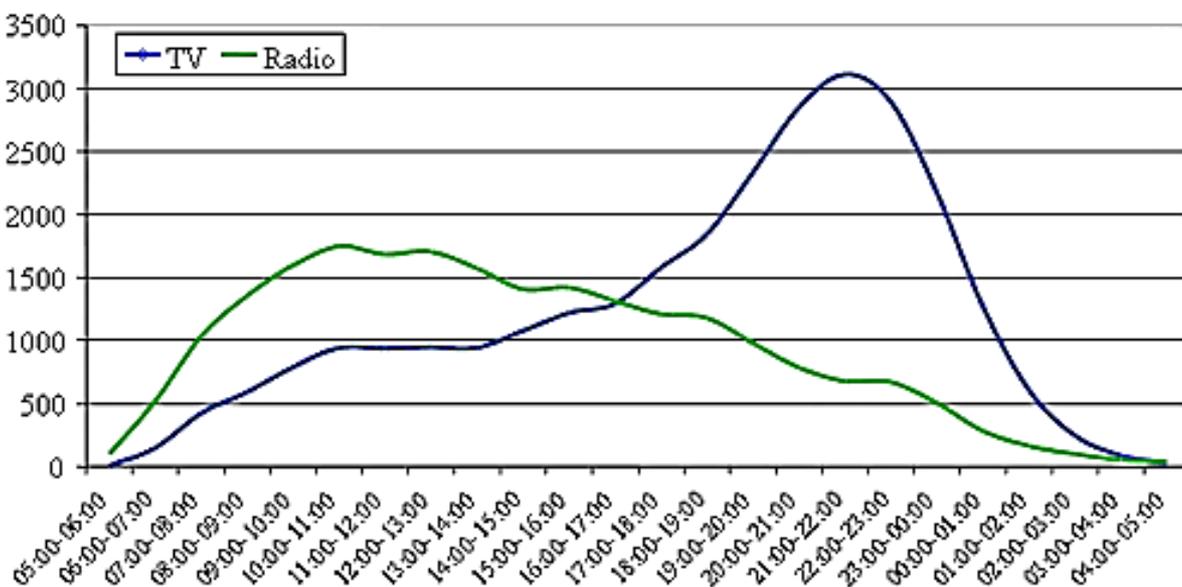


Рисунок 2.3 - Распределение ТВ и Радио аудитории в течении дня [34]

Как и большинству медиа, радио как отрасли приходится адаптироваться к новой конкурентной среде и быстроизменяющейся экономической структуре. Есть мнение, что аудиоплатформой следующего десятилетия будут компьютеры и спутниковая связь, а не радиоприемники. Все большее число специалистов отрасли видят будущее радио в качестве интернет-бизнеса с многочисленными вариантами охвата аудиторий (в конечном счете -

индивидуальных потребителей) специально создаваемыми для них программами, музыкальной подборкой и целенаправленной рекламой. Трансляции через WEB-сайты стали новой бизнес-моделью радиовещания.

Точно прогнозировать будущее радио, даже в краткосрочном периоде, очень трудно. Однако мы можем рассмотреть некоторые основные тенденции, определяющие движение этого медиа:

1 Производители программ и рекламодатели будут все более точно определять аудитории радиослушателей. В будущем слушатели смогут заполнить анкету предпочтений и в соответствии с ней получать персонализированную программу и рекламу. В соответствии с прогнозом одного из специалистов радио: "Мы полностью отошли от платформы массового маркетинга и перешли к целенаправленным медиа-средствам и маркетинга. Технологии предоставляют нам возможность разработки все новых средств достижения потребителей".

2 Для получения доступа к аудио программам аудитории будут все более активно применять Интернет. Сейчас 60% радиостанций имеют свои WEB-сайты, а интернет-вещание осуществляют более 1 тыс. станций.

3 WEB-вещание негативно отразится на деятельности местных радиостанций, в частности, вещающей на малые рынки. В исследовании, которое провело Бюро радиорекламы (ЯВА) в 2013 году, 17% опрошенных слушателей отметили, что локальные станции далеко не в полной мере удовлетворяют их музыкальные вкусы, а 33% респондентов сообщили, что если бы они имели выбор, то предпочли бы передачи станций, ведущих вещание не из их города. На практике такую возможность получают все большее количество домохозяйств [29].

Таким образом, будущее у радиовещания есть и весьма перспективное.

Радиостанция предназначена для удовлетворения потребительского рынка новостей и развлечений посредством радиовещания на определенной частоте радиоволн. То есть потребитель услуг - радиослушатели, автомобилисты, домохозяйки, студенты, школьники и другие. Все зависит от того, каким запланирован формат вещания. Также потребителями Радиостанции в виде времени вещания являются рекламодатели – предприятия и фирмы, которым необходимо поместить свою рекламу о товарах, услугах, акциях и событиях на волнах радио.

Для работы радиостанции прежде всего необходима регистрация СМИ. В России согласно данным Роскомнадзора по состоянию на 17 февраля 2016 года официально зарегистрировано 83352 средства массовой информации. Доминирующие позиции, на которые приходится две трети всех СМИ, занимают печатные издания – журналы и газеты. Их доля в общем количестве СМИ составляет 37% и 28%, соответственно. Онлайн СМИ и ТВ занимают почти одинаковые позиции 11% и 10%, соответственно. На радио приходится 7%, и оно замыкает список главных игроков. Вес информационных агентств незначительный – лишь 2% (рисунок 2.4).

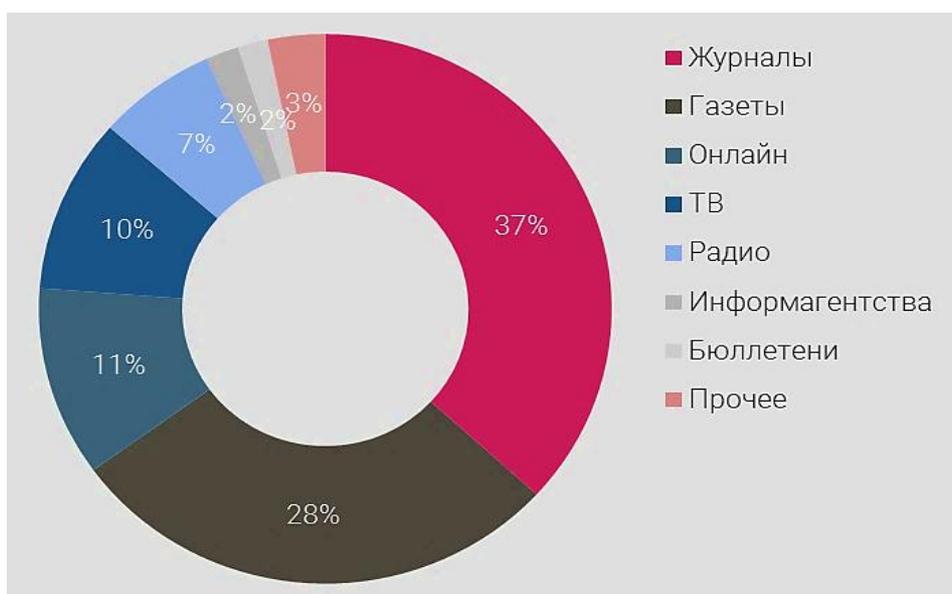


Рисунок 2.4 - Основные типы СМИ [29]

Впервые за четыре года в 2016 году был зафиксирован рост количества СМИ, зарегистрированных в январе. По сравнению с январем 2015 года, он вырос на 24%. По уровню этот показатель сравнялся и даже немного превзошел показатели января 2013 года, который предшествовал введению экономических санкций и спаду в российской экономике. (Рисунок 2.5)

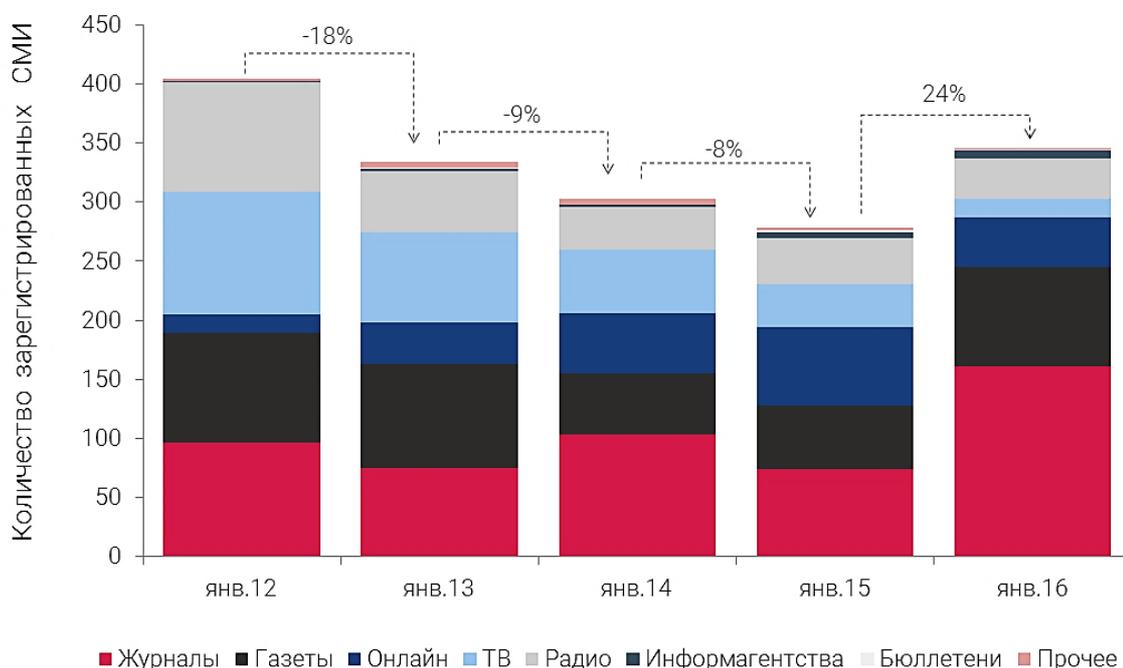


Рисунок 2.5 - Количество зарегистрированных СМИ [29]

На рисунке 2.6 представлены данные по регистрации СМИ за последние 25 лет, с 1990 по 2015 гг. На нем отображены шесть основных типов СМИ, на долю которых приходится почти 95% всех регистраций. Скачок в количестве регистрации ТВ, радио и онлайн СМИ в 2012 году объясняется изменением законодательства и добавлением этих форм средств массовой информации к

другим, уже существующим ранее.

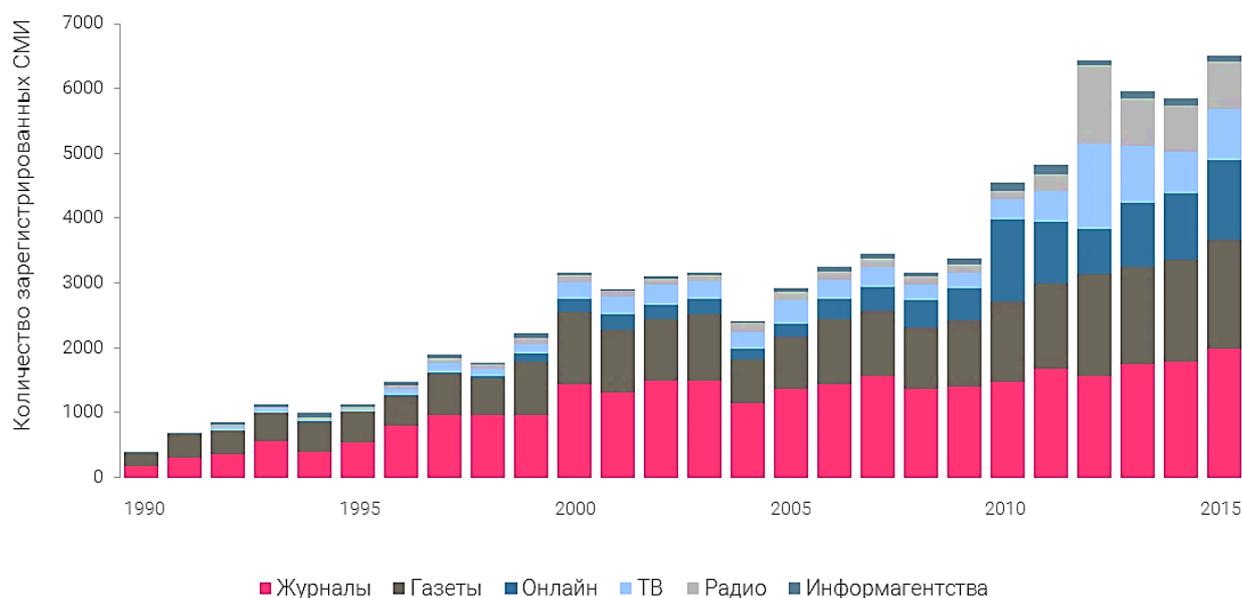


Рисунок 2.6 - Динамика по регистрации СМИ за 25 лет [29]

Несмотря на то, что за последние три года количество регистраций в категории радио практически не изменилось, в десятилетний период это было одно из наиболее быстрорастущих направлений с показателем в 466%. Быстрее радио росли только онлайн СМИ (рисунок 2.7).

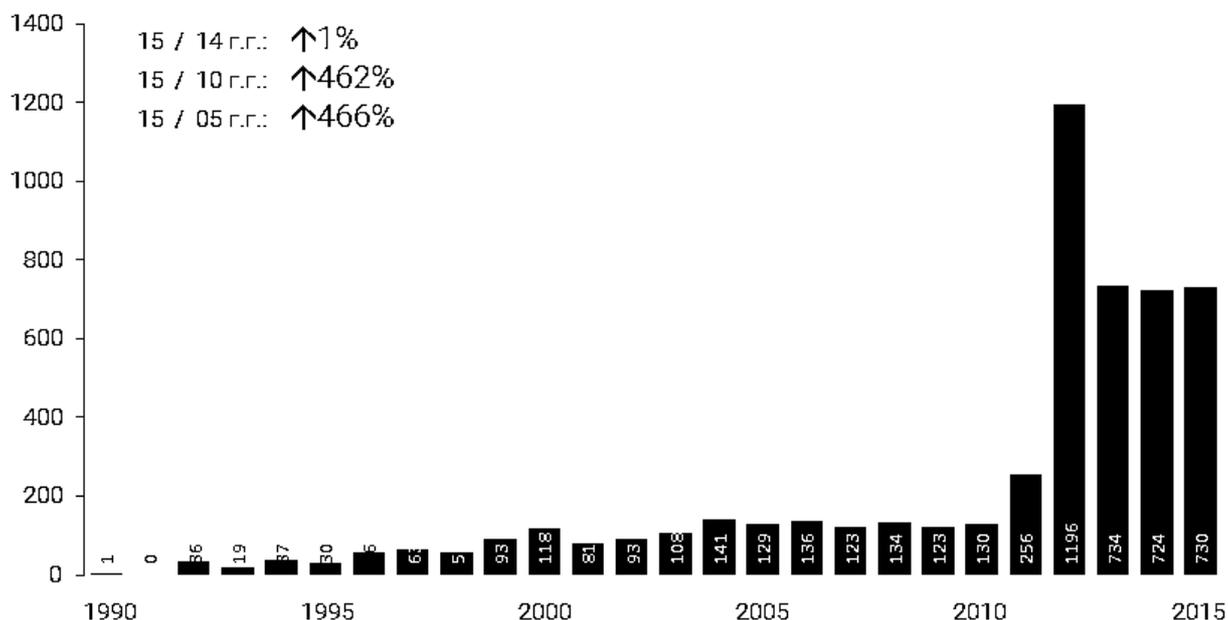


Рисунок 2.7 - Динамика по регистрации радио за 25 лет [35]

Рынок радиовещания Красноярска достиг зрелости. Это выражается как в количестве работающих в городе радиостанций, так и в том, что списочный состав участников рынка за последние несколько лет практически не претерпел изменений. Однако, говорят эксперты, самые важные маркеры зрелости – сильная конкуренция и расстановка сил, которую трудно изменить как

действующим, так и новым участникам. Отметим, что существенная часть рынка радиовещания Красноярска принадлежит крупным медиа-холдингам, в которые входят две и более радиостанций.

Всего в городе Красноярске насчитывается более 23 радиостанций. Рейтинги радиостанций за 2015 год представлены ниже в таблице 2.1

По данным измерений (Radio Index) по 2015 году лидером на радио рынке города Красноярска является радиостанция Европа Плюс. Второе место по активности слушания занимает радиостанция Радио Дача, третье место – радиостанция Энерджи.

Таблица 2.1 – Краткие показатели по рейтингам (Radio Index) – Красноярск (Январь - Декабрь 2015)

		Daily Reach	Daily Reach %
	All radio	558,9	61,9
1	Европа Плюс	168,6	18,7
2	Радио Дача	158,5	17,5
3	Радио ENERGY	140,4	15,6
4	Авторadio	131,5	14,6
5	Ретро FM	128,5	14,2
6	Love Radio	127,7	14,1
7	Радио Шансон	119,6	13,3
8	Авторитетное Радио	116,7	12,9
9	Юмор FM	113,6	12,6
10	Дорожное Радио	109,5	12,1
11	Русское Радио	77,4	8,6
12	Радио Romantika	76,5	8,5
13	Business FM	76,3	8,5
14	Радио 99.1 FM	66,6	7,4
15	Серебряный Дождь	50,8	5,6

16	Маяк	48,7	5,4
17	Радио России / Радио России. Красноярск	47,9	5,3
18	Вести FM	35,3	3,9
19	Комсомольская правда	28,7	3,2
20	Детское Радио	22,7	2,5
21	Спорт FM	12,3	1,4
22	Радио Мир	6,4	0,7
23	Радио Звезда	4,8	0,5
24	Другое	32,9	3,6

Этот факт говорит о том, что красноярские радиослушатели ориентированы как на молодежную и динамичную радиостанцию с использованием современных коммуникативных средств, так и на возрастную категорию радиослушателей со знакомыми любимыми песнями в непринужденной спокойной атмосфере прослушивания. Причем конкуренция в мужской аудитории слушателей достаточно слабее, что можно взять на вооружение при формировании концепции новой радиостанции для рынка и потребителей города Красноярска. На рисунке 2.8 показана доля рынка групп станций, размер круга демонстрирует объем продаж в секундах, пересечение осей задано средними значениями возраста и соотношения полов по городу Красноярску [30].

Из данных диаграммы на рисунке 2.8. видно, что ТОП-5 ведущих (по охвату аудитории) радиостанций в городе работает в форматах AdultContemporary («Современный взрослый»), Contemporary European («Радио современных хитов»), Middle Of The Road («Середина пути»). По данным рейтинга «ДК» основная аудитория ведущих радиостанций города – женщины – 55%, мужчины – 44% (среднее значение).

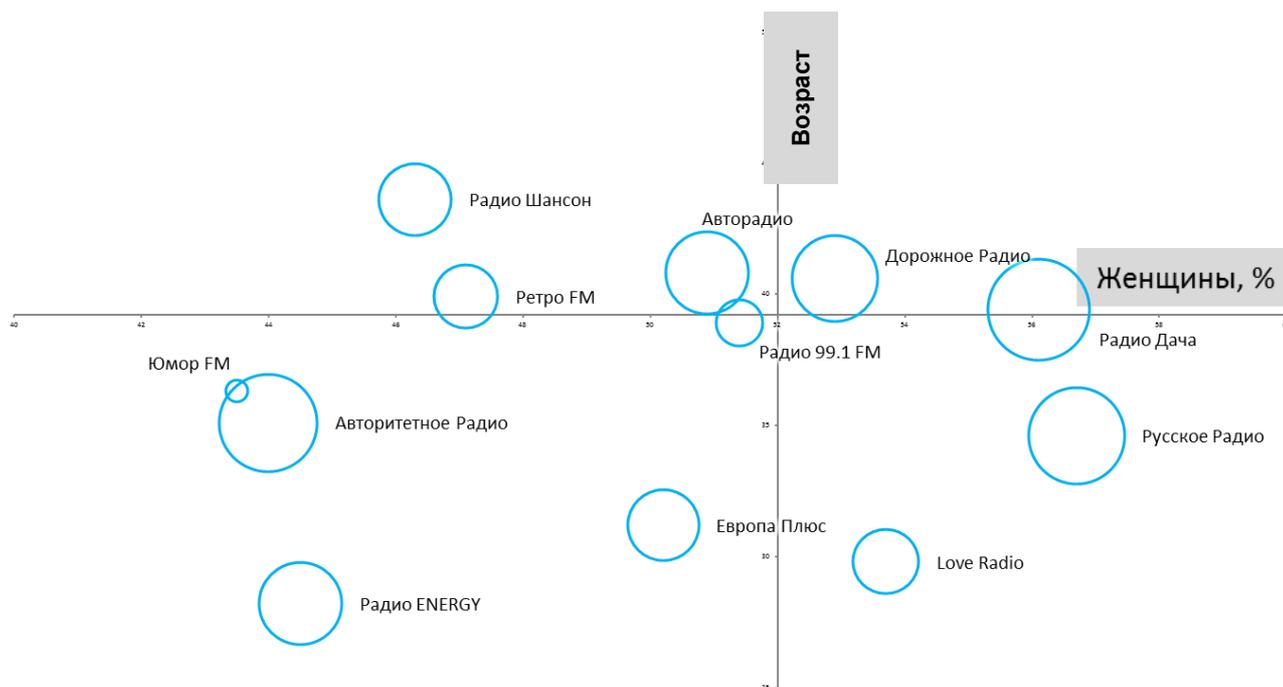


Рисунок 2.8 - Профиль радиостанций по группам на рынке радио Красноярска в 2015 г.

Рассмотрим текущее состояние потребительского рынка радио рекламы. Радио идеальное для размещения рекламы средство массовой информации и обладает такими качествами:

- абсолютный охват (информация может быть доведена до всех без исключения людей, в зоне действия этого СМИ);
- частотность (возможность доведения до людей информации в любое время и в любых количествах);
- избирательность (возможность выборочного доведения информации, то есть, только до тех людей, которые вам нужны);
- рентабельность (нулевые затраты на информирование одного человека (впрочем, как и миллиона человек)).

В настоящее время вновь нарастающие тенденции международного кризиса диктуют свои условия жизнедеятельности, как граждан и предприятий, так и экономики государства в целом.

Кризисные явления в экономике 2008-2009 гг. оказали негативное влияние на структуру мирового рынка.

Однако, начиная с 2010 года, рынок радиальных услуг населению, как и прочие рынки, связанные с распространением информации и предоставлением услуг рекламы, стал демонстрировать постепенный возврат на докризисный уровень.

В 2011 году рынок радиостанций демонстрировал восстановление от последствий кризиса. Благоприятное влияние на рынок радиостанций оказало развитие автомобильных грузоперевозок и развитие экономики в целом.

Экономический кризис 2014 года негативно сказался на всем рекламном рынке, но радио пострадало меньше других, так как распределение расходов с более дорогих медиа носителей перешло именно в радио, что дает надежду на

дальнейшую перспективу данного направления.

По итогам 2015 года объем радиорекламы сократился на 16% и в денежном выражении составил 14.2 млрд. руб. (рисунок 2.9).



Рисунок 2.9 - Доли рекламных бюджетов на радио по географии размещения в 2013-2015 гг., млрд. руб. [29]

Как видно из диаграммы, региональный подsegment пострадал сильнее, чем сетевой. В денежном выражении доля регионов несколько ниже, чем Москва+сеть (48% против 52%).

Кризис 2015 г. рекламный рынок проходит значительно лучше, чем в 2009 г. (рисунок 2.10). Рекламный рынок в целом за 2015 г. потерял 10% бюджетов относительно 2014 г.

В 2009 г. падение рекламного рынка составило 28%. Наружная реклама сократилась на 21% в 2015 г., против сокращения в 44% в 2009 г. Пресса -29% в 2015 г., против 44% в 2009 г.



Рисунок 2.10 - Структура рекламного рынка России в 2009 г. и 2015 г., динамика рекламных бюджетов медиасегментов, % [29]

Радио не исключение, в кризис 2015 г. сегмент чувствовал себя несколько лучше, чем в 2009 г. – снижение на 16%, против 29% в 2009 г.

О том, что рынок приспособился к текущей ситуации и начинает оживать, свидетельствует поквартальная динамика рекламных бюджетов некоторых медиасегментов (которые в 2015 г. ушли в «минус»). Как мы видим, к концу 2015г. динамические показатели рекламных бюджетов рассматриваемых медиасегментов стали выправляться.

К четвертому кварталу сокращение рекламы на телевидении составило 3% относительно аналогичного периода 2014 г. Наружная реклама и радио сократились на 6% и 9% соответственно, пресса в 4 квартале 2015 г. сократилась на 21%. Рекламный рынок в целом в 4 квартале вырос на 0.7%. Без учета контекстной рекламы в интернете, рекламный рынок просел в четвертом квартале на 6%. (рисунок 2.11).

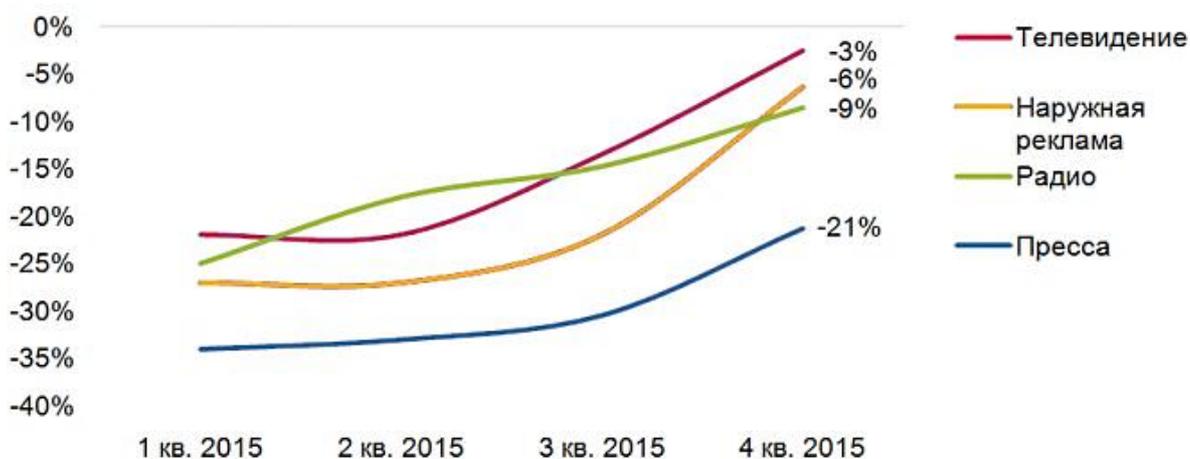


Рисунок 2.11 - Поквартальная динамика рекламных бюджетов медиасегментов рекламного рынка в 2015 г., % [29]

Рекламный рынок России в процентном соотношении разделился между:

1) телевидением — здесь заказывалось более 50% всех рекламных услуг, это можно объяснить наибольшим охватом потребительской аудитории этим видом рекламы.

2) оставшуюся часть рынка разделяют между собой пресса, наружная реклама и интернет. Совместно они выполняют около 40% всех рекламных заказов, оставшиеся 6-8% приходятся на радиовещание и другие носители.

На радио, как и на телевидении, принято считать началом сезона сентябрь. Летние месяцы, в частности, июль и август — это время «межсезонья», когда потенциальная аудитория находится в отпусках. На этом этапе интернет-реклама охватывает около 14% российского рынка, что меньше чем печатные издания и наружная реклама, однако именно здесь отмечается самый высокий рост. Высокий рост контекстной рекламы объясняется адекватно средней ценой на услуги, возможностью использования ее средними и мелкими предпринимателями, ну и, конечно, развитием интернета, в общем. Дело в том, что в контекстной рекламе заказчик платит фактически не за показ материалов, а за совершенный вход потребителем на его продающий ресурс, после которого очень высока вероятность покупки товара. Именно эта схема

привлекает многих рекламодателей, позволяя им решать свои задачи. Для большинства начинающих предпринимателей контекстная реклама является единственным видом представления своего товара покупателям. Медиа-реклама в сети работает на создание узнаваемой марки и укрепление имиджа рекламодателя, в чем схожа с рекламой на телевидении и радио. Поэтому крупные заказчики предпочитают этот вид интернет-рекламы.

По прогнозам экспертов, в 2016 году на смену общему спаду придет рост. Правда, символический — общие расходы на рекламу увеличатся на 1%, до 297 млрд руб. Пусть и незначительно, но будут расти в следующем году рекламные доходы теле- и радиовещателей, интернет-площадок (только за счет контекстной рекламы), кинотеатров и владельцев рекламных конструкций внутри помещений. В минусе по-прежнему будут операторы наружной рекламы и издатели (рисунок 2.12).

Медиа	Прогнозируемые доходы от рекламы, млрд руб.		Изменение к предыдущему году, %	
	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год
Телевидение	132,25	137,54	-17	4
Радио	13,60	14,01	-20	3
Пресса	23,10	20,36	-30	-12
в том числе газеты	6,26	5,66	-23	-10
журналы и рекламно-информационные издания	16,84	14,70	-33	-13
Наружная реклама	30,73	28,85	-24	-6
Интернет	89,60	92,60	6	3
в том числе медийная реклама*	16,55	15,45	-13	-7
контекстная реклама**	73,05	77,15	12	6
Indoor-реклама***	2,84	2,86	-31	1
Реклама в кинотеатрах	0,76	0,79	-27	4
Всего	292,88	297,004	-14	1

Рисунок 2.12 - Прогноз расходов на рекламу в России на 2016 год [33]

Очень скромным и избирательным ростом по медиасегментам 2016 год будет принципиально отличаться и от 2000-го и от 2010-го. Тогда, после падения рекламного рынка в 1999 и 2009 годах, рынок, как неоднократно признавали и владельцы медиакомпаний, и руководители рекламных агентств, начинал очень быстро восстанавливаться.

На развитии российского рекламного рынка продолжает негативно сказываться общая экономическая ситуация в стране. В 2016 году, по нынешнему прогнозу ZenithOptimedia, рост рекламного рынка составит 2%. В сентябре группа предсказывала, что рынок в целом увеличится на 0,7%. Единственным медиасегментом, который демонстрирует положительную динамику в этом году, остается интернет-реклама – прирост равен 14% по итогам 2015 года. Эта тенденция сохранится и в следующем году – прогноз на 2016 год составляет 10%.

Самое сильное падение по итогам этого года ожидает прессу (-30%). В 2016 году, согласно данным ZenithOptimedia, этот канал потеряет еще 6% инвестиций. Затраты на телерекламу и наружную рекламу останутся в следующем году на уровне 2015 года. Расходы на рекламу на радио и прочих

носителях сократятся незначительно (рисунок 2.13) [36].

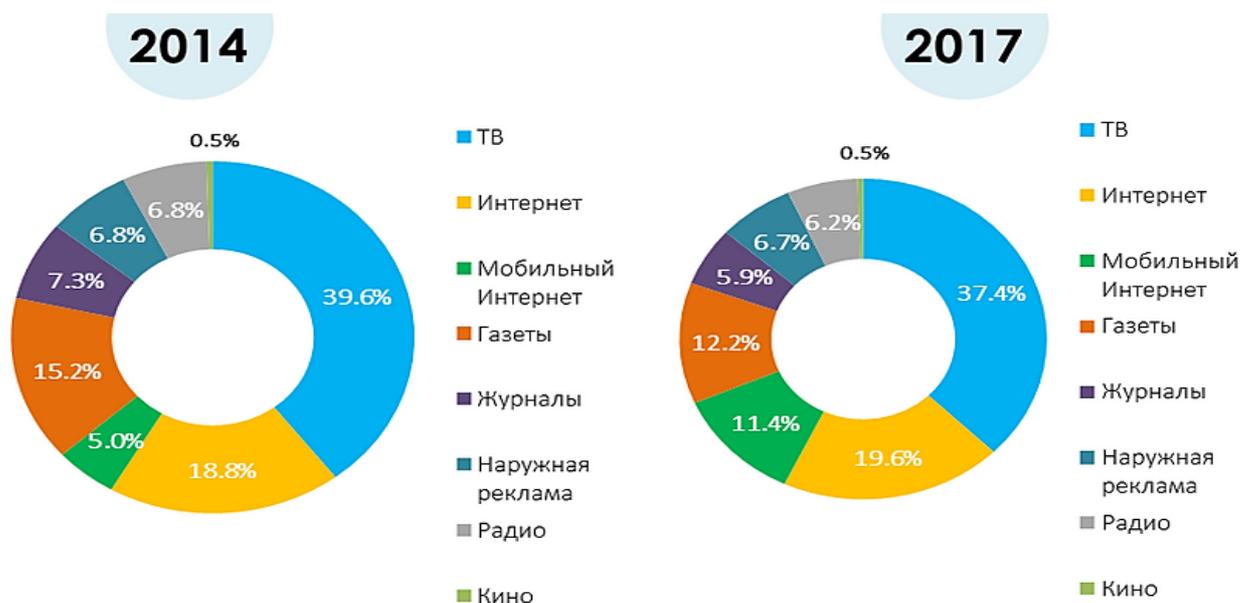


Рисунок 2.13 - Доли медиа в рекламных бюджетах 2014-2017 [36]

Таким образом, прогноз рекламного рынка по России на 2016 год улучшен на 1,3%. Основным драйвером по-прежнему остается интернет, заметно позитивнее ZenithOptimedia оценил ситуацию по радио и в наружной рекламе.

Комиссия экспертов Ассоциации Коммуникационных Агентств России подвела итоги развития рекламного рынка России за I квартал 2016 года [31]. По мнению экспертов, российский рекламный рынок в I квартале 2016 года показал рост практически по всем сегментам медиа (за исключением прессы) на фоне значительного падения за аналогичный период прошлого года. Однако пока ему не удалось достигнуть показателей января-марта пикового 2014 года, а в дальнейшем темпы роста будут замедляться, прогнозируют эксперты. Суммарный объем рекламных бюджетов в средствах распространения рекламы за вычетом НДС составил свыше **75 млрд.руб.**, что на **18%** больше, чем за аналогичный период предыдущего года. Суммарный объем региональной рекламы в средствах ее распространения по четырем медиа сегментам – телевидению, радио, прессе и наружной рекламе – в I квартале 2016 года за вычетом НДС, по оценке экспертов АКАР, составил 9.2-9.4 млрд.руб., что выше аналогичного показателя прошлого года на 2%.

В целом, на рынке России отмечается общая тенденция замедления. Если в 2005-2010 годах рынок рос в среднем на 10,3%, то в период с 2015 по 2018 год, по прогнозу ZenithOptimedia, этот показатель составит вдвое меньше – 5,3%.

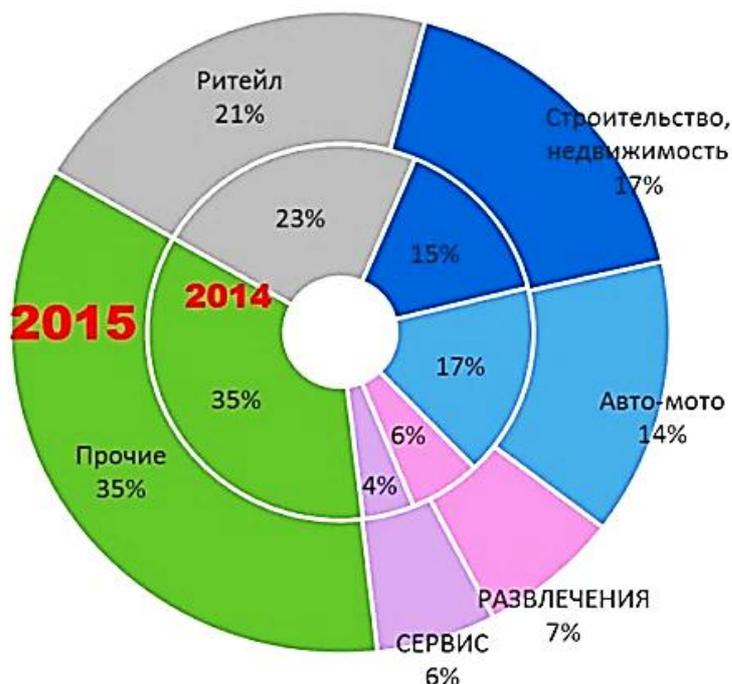


Рисунок 2.14 - Распределение бюджетов роликов по товарным категориям рекламодателей: ТОП-5 и остальные [36]

Как видно из рисунка 2.14, структура бюджетообразующих рекламодателей в миллионниках сильно отличается от аналогичной структуры для сегмента Москва+Сеть. Безусловный лидер локального сегмента классической радиорекламы – «Ритейл» – показал в 2015 году падение хуже рыночного (-24%). А вот следующая по весу категория, «Строительство, недвижимость», показала динамику значительно лучше среднерыночной (-2%). Похоже, этот сегмент в регионах оказался менее зависим от колебаний валют и ипотечных кредитов, чем в Москве.

Третья по величине бюджетообразующая категория в крупнейших городах, «Авто-мото», также оказалась хуже рынка. При этом в сетевом размещении автомобильные рекламодатели, наоборот, показали динамику лучше среднерыночной. Если же взять отдельно динамику московских бюджетов этой категории, то она тоже покажет падение хуже среднерыночного (-32%). Таким образом, можно сделать вывод, что автомобильные рекламодатели сконцентрировали в прошлом году свои бюджеты на сетевом размещении, сократив локальные бюджеты в отдельных городах.

Кроме двух «провалившихся» товарных категорий только «Банки, финансы» показали падение хуже рыночного, а все прочие участники ТОП-10 завершили год с лучшей динамикой.

От города к городу список десяти бюджетообразующих категорий остается практически неизменным, однако доли составляющих внутри десятки меняются значительно.

Проанализируем рынок радио рекламы в городе Красноярске. Основные

тенденции на рынке радио рекламы в г. Красноярске представлен на рисунке 2.15.

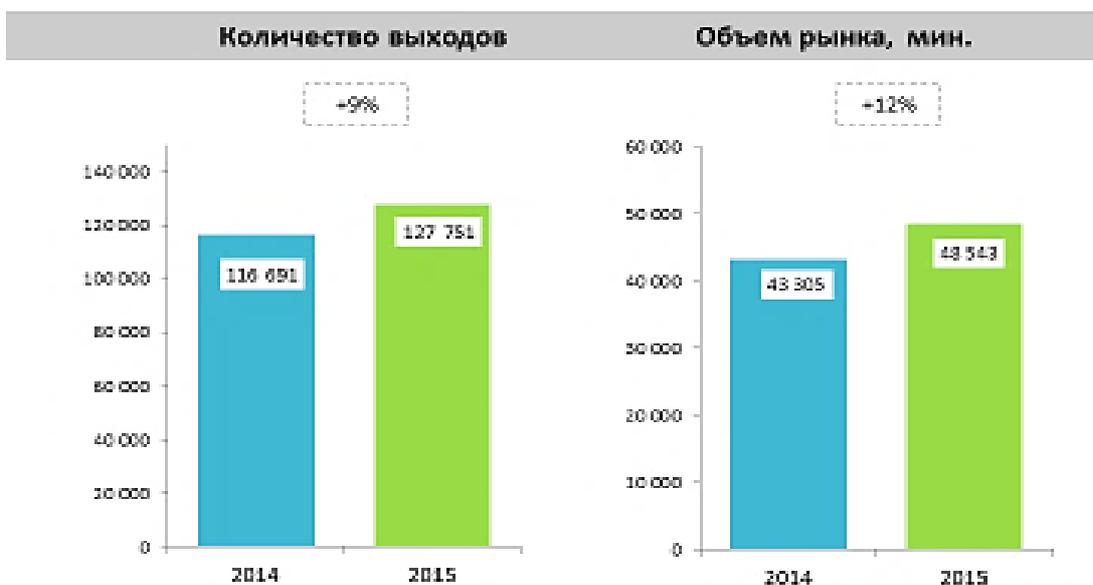


Рисунок 2.15 - Основные тенденции на рынке радио рекламы в Красноярске в 2014 – 2015 гг [31]

По данным диаграммы видно, что в 2015 году количество выходов радио рекламы увеличилось на 9% при увеличении объема продаж (в натуральном выражении) на 12%.

Что касается стоимости, то по данным рисунка 2.16 видно, что самый дорогая стоимость секунды рекламного времени на Авторитетном радио, радио Дача и радио Энерджи. Значительное изменение стоимости в 2015 году по отношению к 2014 не произошло: 3% по Авторитетному радио, 9% наблюдался рост по радио Даче. 12% по Юмор ФМ, по некоторым радиостанциям цены были значительно снижены.

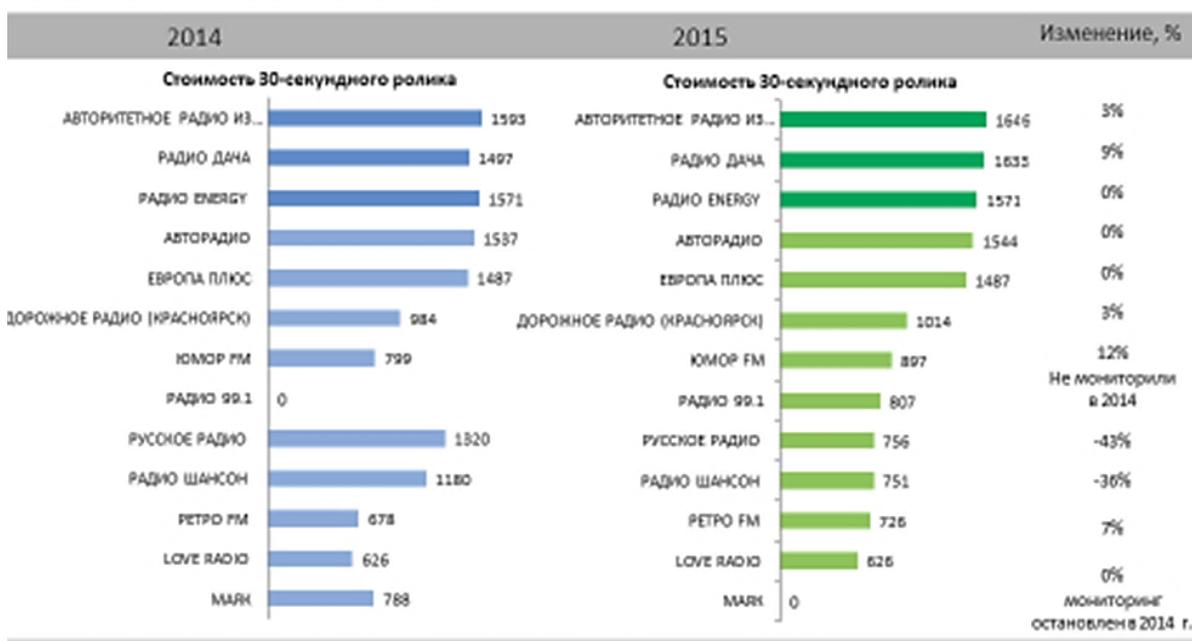


Рисунок 2.16 - Стоимость 30-секундного рекламного ролика на станциях города Красноярск в 2014 и 2015 гг., руб.

По данным рисунка 2.17 видно, что рост в 2015 г. показали категории: недвижимость (3-х кратный), строительство и ремонт, связь. Снизилась доля категории: услуги в области торговли, транспорт и транспортные услуги, туризм и отдых, финансовые услуги/страхование другое.

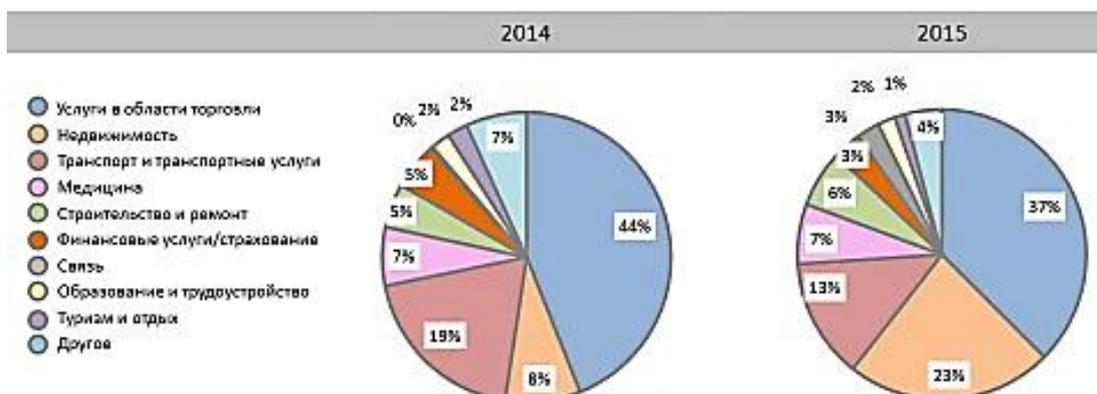


Рисунок 2.17 - Категории рекламы на радио 1 квартал 2014 и 2015 гг.: доли по объемам (сек.)

Конкурентная среда на радиорынке города Красноярск достаточно сильная. Радиорынок представлен основными крупными медиа холдингами, отраженными на диаграмме рисунка 2.18.

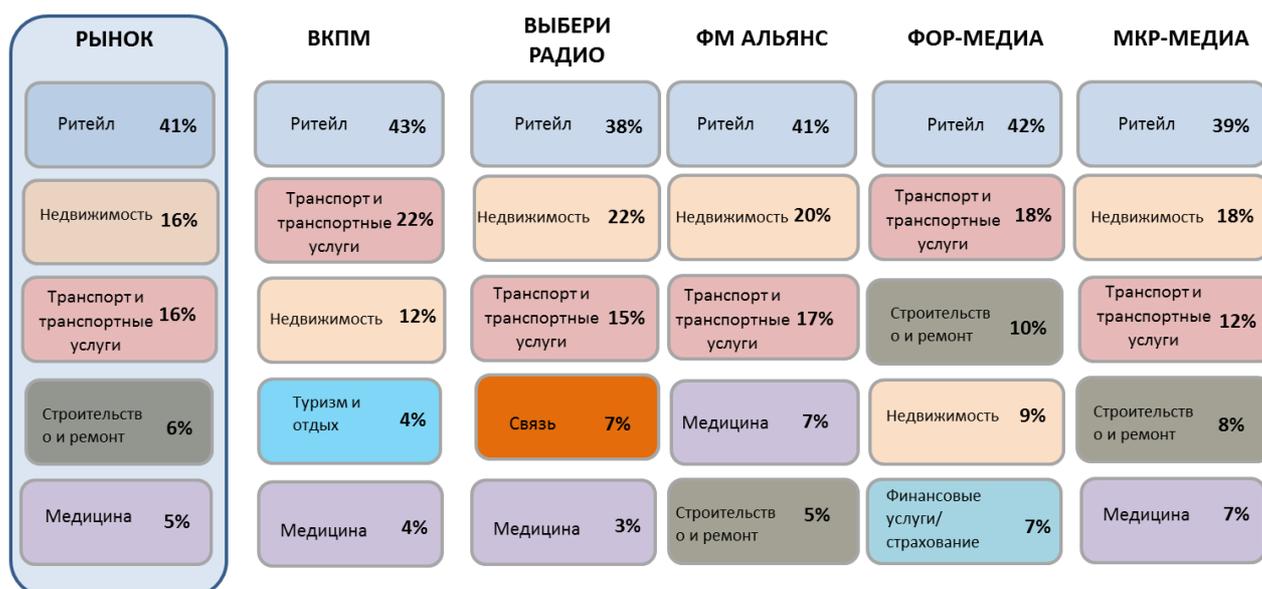


Рисунок 2.18 - ТОП-5 категорий по объемам рекламы в 2015 г. в каждом из холдингов (сек.)

Подводя итоги, можно отметить несколько характерных особенностей для радиорекламы:

- В период экономической нестабильности снижение рекламных бюджетов на радио происходит в большей степени за счет сокращения рекламных расходов, а не ухода рекламодателей из сегмента. Однако концентрация большей части бюджетов все же сохраняется в группе крупных и средних рекламодателей, что позволяет говорить о стабильности сегмента.

- Радиосегмент отличается наличием довольно специфического распределения бюджетов – они концентрируются в шести основных товарных категориях, которые в сумме обеспечивают 2/3 всех рекламных бюджетов.

В отношении 2016 г. участники рынка настроены довольно оптимистично: вещатели и селлеры говорят о росте сегмента ТВ-рекламы на 15–20% с начала года. Поскольку весь 2015 г. радио показывало сходные с телерекламой динамические показатели, можно предположить, что и в нынешнем году оно выйдет в плюс.

Таким образом, исходя из вышеприведенной информации можно сделать следующий вывод. Радиовещание как вид бизнеса еще долгое время будет перспективным направлением бизнеса, наименее других медиа подверженным кризисной ситуации в экономике. Это достаточно динамично развивающееся направление с прогнозируемым, хоть и незначительным ростом на ближайшую перспективу. Несмотря на достаточно сильную конкуренцию в городе Красноярске есть еще ниши, не занятые существующими игроками рынка. При правильном позиционировании и продвижении у новой радиостанции есть неплохие перспективы для развития и получения прибыли.

2.2 Краткая характеристика и структура управления компании ООО «РОМАНТИКА». Анализ основных финансовых показателей головной компании и филиала в г. Красноярск

Общество с ограниченной ответственностью «РОМАНТИКА» (предыдущее название компании ООО «Радио Алла») создано в соответствии с законодательством Российской Федерации, первоначально зарегистрировано Московской регистрационной палатой 27.05.2002 как ООО «Мегаполис Трейдинг». Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава, ГК РФ и Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество учреждено на неограниченный срок.

Местонахождение Общества: 125040, г Москва, ул. Нижняя Масловка, д.9
Единоличный исполнительный орган - ООО «ВКПМ» - управляющая организация ООО «РОМАНТИКА».

ВКПМ – ведущий российский радиохолдинг, основанный в 2003 году.

Несколько слов об управляющей компании. Вещательная корпорация «Проф-Медиа» была создана в 2003 году для эффективного управления радиовещательными активами ЗАО «Издательский дом «Проф-Медиа». Это ведущий российский радиохолдинг, который объединяет девять радиобрендов

(«Автордио», Радио ENERGY, «Юмор FM», Радио Romantika, Comedy Radio, Like FM, Relax FM, Детское радио, «Эхо Москвы»), а также Онлайн Радио 101.ru и сеть собственных филиалов в крупнейших городах России. На сегодняшний день филиалы корпорации открыты в Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Красноярске, Казани, Перми, Самаре. Объединение нескольких структур под началом управляющей компании помогло участникам холдинга завоевать новые позиции на медийном рынке, оптимизировать бизнес-процессы, увеличить эффективность деятельности по собственной рекламе, обеспечить наиболее привлекательные условия для клиентов холдинга. В структуре ВКПМ существуют компании и департаменты, позволяющие решать весь комплекс задач, стоящих перед современным медиа-холдингом.

ВКПМ стремится быть в курсе новых тенденций в развитии радиобизнеса, а также пропагандировать брэнд и творческие успехи Корпорации в международном масштабе. ВКПМ развивает международные связи, что выражается в активном участии в профессиональных международных форумах. Радиостанции ВКПМ звучат на всей территории Российской Федерации, а также в странах СНГ и в ряде стран Европы. Это один из самых титулованных радиохолдингов.

Уникальный творческий потенциал Корпорации оценен многочисленными профессиональными наградами, в том числе, зарубежными. ВКПМ – открытая, прозрачная компания, осуществляющая свою деятельность в соответствии с законодательством России и самыми передовыми стандартами финансовой отчетности.

ВКПМ - один из самых титулованных радиохолдингов. Станции ВКПМ неоднократно становились лауреатами Национальной премии «Радиомания», премии «Брэнд Года/Effie», музыкальной премии «Овация», премии МК «ZD AWARDS» и многих других авторитетных наград.

Все радиостанции холдинга ВКПМ рассчитаны на массовую аудиторию.

Каждая из станций – это исключительно качественный эфирный продукт, создаваемый на основе всестороннего изучения радиорынка и слаженной профессиональной работы лучших радишных специалистов.

Объектом анализа выступает ООО «Романтика» – это качественная западная и отечественная музыка в стилях поп и поп-рок, современные романтические хиты и лучшие лирические баллады последних 25 лет. В своей деятельности радиостанция руководствуется действующим законодательством (таблица 2.2).

Основное кредо радиостанции «Романтика» – позитивное настроение, современное фоновое звучание. Радио «Романтика» помогает расслабиться, почувствовать умиротворение, гармонию с самим собой и окружающим миром, помечтать, окунуться в прошлое, найти вдохновение. Для многих это также источник полезной информации о самых разных сферах жизни: как найти любовь и сохранить здоровье, добиться успеха, создать успешный бизнес и т. д.

Таблица 2.2 - Правовое поле деятельности ООО «РОМАНТИКА»

Уровень	Документы	Область деятельности, затрагиваемая документом	Как влияет на организацию деятельности (сфера требований документа)	Кто осуществляет контроль за выполнением требований
Федеральный	Гражданский кодекс РФ	Деятельность в целом	Регулирует деятельность предприятия в юридическом и гражданском плане	Прокуратура
	Трудовой кодекс РФ	Деятельность в управлении трудовыми ресурсами	Регулирует отношения с персоналом	Государственная инспекция труда
	Налоговый кодекс РФ	Налоговая система	Регулирует налоговую политику предприятия	Налоговая инспекция в
	ФЗ "О защите прав потребителей"	Деятельность в качестве услуг и товаров, отношения с потребителями	Регулирует отношения с потребителями	Прокуратура
Региональный	ФЗ «О минимальном раз мере оплаты труда»	Деятельность в управлении трудовыми ресурсами	Регулирует начисления оплаты труда	Прокуратура
Организационный	Устав	Деятельность в целом	Регулирует взаимоотношения между членами организации	Руководство предприятия
	Должностные инструкции	Деятельность в управлении трудовыми ресурсами	Регулирует работу конкретных исполнителей	Руководство предприятия

Основной целью деятельности компании является извлечение прибыли. Предметом деятельности согласно Устава Общества является:

- деятельность в области кабельного вещания, эфирного вещания и проводного радиовещания;
- деятельность в области радиовещания и телевидения, передача и распространение программ радиовещания без использования систем электросвязи, производство программ радиовещания, в том числе деятельность в области передачи (трансляции) и распределения программ телевидения и радиовещания, деятельность в области передачи (трансляции) и распределения программ звукового радиовещания;
- передача и распространение программ радиовещания через системы электросвязи (эфирные, радиопередающие устройства, кабельные, радиорелейные, спутниковые линии связи и др.);
- рекламная деятельность, в том числе производство, размещение и распространение рекламы, рекламирование в средствах массовой информации путем продажи времени и места рекламы;
- подготовка рекламных сообщений для радио, телевидения и кино;
- исследование конъюнктуры рынка и выявление общественного мнения
- и т.д.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные федеральными законами.

Фактически основным видом деятельности компании является деятельность в области радиовещания и телевидения. ООО «РОМАНТИКА» имеет лицензию на вещание радиоканала «Романтика».

Уставный капитал Общества составляет 11 112 (Одиннадцать тысяч сто двенадцать) рублей.

Высшим органом управления Обществом является Общее собрание участников. Единоличным исполнительным органом Общества является коммерческая организация – ООО «Вещательная корпорация Проф-Медиа» (ВКПМ) на основании договора между Управляющей компанией и Обществом.

Структура компании ООО «РОМАНТИКА» представлена на рисунке 2.19.



Рисунок 2. 19 - Организационная структура ООО «РОМАНТИКА»

Компания имеет пять филиалов:

- Филиал ООО «РОМАНТИКА» в г. Самара (сокращенное наименование «РОМАНТИКА- Самара»);
- Филиал ООО «РОМАНТИКА» в г. Екатеринбург (сокращенное наименование «РОМАНТИКА – Екатеринбург»);
- Филиал ООО «РОМАНТИКА» в г. Новосибирск (сокращенное наименование «РОМАНТИКА – Новосибирск»);
- Филиал ООО «РОМАНТИКА» в г. Пермь (сокращенное наименование «РОМАНТИКА - Пермь»);
- Филиал ООО «РОМАНТИКА» в г. Красноярск (сокращенное наименование «РОМАНИКА – Красноярск»).

Основные финансовые показатели головной компании представлены в таблице 2.3

Таблица 2.3 – Основные показатели деятельности ООО «РОМАНТИКА»

Показатель	2012	2013	2014	2015
Выручка (тыс.руб.)	86 520	120 839	118 759	118 022
Чистая прибыль (тыс.руб.)	-19 330	12 039	23 393	37 511

ООО «РОМАНТИКА» завершило 2013 год с чистой прибылью в размере 12,04 млн. руб. по сравнению с убытком 19,33 млн. руб. годом ранее. Коммерческие расходы выросли на 3,82% до 35,29 млн. руб. в сравнении с 33,99 млн. руб. за аналогичный период прошлого года, управленческие расходы выросли на 26,56% до 9,07 млн. руб.

Компания ООО «РОМАНТИКА» в 2013 году получило прибыль от продаж в сумме 15,38 млн. руб. по сравнению с убытком 21,97 млн. руб. в 2012 году.

Продажи ООО «РОМАНТИКА» за 2014 год сократились на 1,72% до 118,76 млн. руб. с 120,84 млн. руб. годом ранее. Компания «РОМАНТИКА» за 2014 год получила чистую прибыль в 23,39 млн. руб., что в 1,94 раза выше показателя за аналогичный период прошлого года.

Чистая прибыль ООО «РОМАНТИКА» за 2015 год увеличилась в 1,6 раза до 37,51 млн. руб. с 23,39 млн. руб. за аналогичный период прошлого года. Это следует из годового финансового отчета компании. Выручка компании за 2015 год понизилась на 0,62% до 118,02 млн. руб. с 118,76 млн. руб. за аналогичный период прошлого года.

Компания «РОМАНТИКА» за 2015 год получила валовую прибыль в 67,39 млн. руб., что на 4,36% меньше показателя за аналогичный период прошлого года. Но прибыль до налогообложения за 2015 год в 1,6 раза превысила аналогичный показатель за прошлый период и выросла до 46,90 млн. руб. с 29,27 млн. руб. годом ранее.

Объектом настоящего анализа является филиал ООО «РОМАНТИКА» в г. Красноярск.

Структура управления в филиале ООО «РОМАНТИКА» в г. Красноярск представляет из себя линейную структуру управления.

Основные технико-экономические показатели деятельности филиала в г. Красноярске представлены в таблице 2.4.

К 2015 году значение показателя выручки от продаж филиала достигло почти 3 млн. руб., что на 3% превышает показания 2014 года. Валовая прибыль за 2015 год выросла также на 3%. Величины данных показателей очень незначительны для филиала, поэтому есть необходимость в значительном увеличении доходности.

Численность персонала предприятия в 2015 году составила 8 человек. Увеличение численности сотрудников, а также рост заработной платы в совокупности обеспечили рост фонда оплаты труда на предприятии: к 2015 году ФЗП сотрудников составил 449 тыс. руб.

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов

организации позволяют сделать вывод о снижении эффективности использования трудовых ресурсов. Среднегодовая выработка одного работника в 2015 году снизилась на 10% и составила 370 тыс. руб.

Таблица 2.4 - Техничко-экономические показатели деятельности ООО «РОМАНТИКА»

Показатель	Величина показателя			Отклонения (+/-)		Темпы роста, %	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014/ 2 013	2015/ 2 014	2014/ 2 013	2015/ 2 014
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от реализации продукции (работ, услуг), руб.	1 516 575	2 878 441	2 959 843	1 361 866	81 402	190%	103%
Себестоимость проданной продукции (работ, услуг), руб.	981 265	1 192 364	1 216 082	211 099	23 717	122%	102%
Прибыль (убыток) от реализации, руб.	535 310	1 686 077	1 743 761	1 150 767	57 684	315%	103%
Годовой фонд заработной платы, руб.	494 511	423 337	448 704	-71 174	25 366	86%	106%
Среднесписочная численность персонала, чел.	4	7	8	3	1	175%	114%
Выручка на 1 работника, руб./чел. (п.1/п.9)	379 144	411 206	369 980	32 062	-41 226	108%	90%
Рентабельность продукции, работ, услуг, % (п.3/п.2)	55%	141%	143%	87%	2%	x	x
Рентабельность продаж, % (п.3/п.1)	35%	59%	59%	23%	0%	x	x

Окончательная эффективность деятельности предприятия определяется показателями рентабельности предприятия.

Необходимо констатировать, что рентабельность услуг филиала в 2015 году увеличилась на 2% и составила 143%, что выше аналогичного показателя 2014 года (141%). Показатель рентабельности у филиала в 2015 году остался неизменным и составил 59%, что само по себе неплохо.

Таким образом, проведенный анализ финансово -экономической деятельности компании и филиала в городе Красноярске показал, что финансовая ситуация как в компании в целом, так и в красноярском филиале достаточно стабильна. Однако есть необходимость в увеличении доходов филиала как путем увеличения доходов от продаж рекламных возможностей радиостанции «Романтика-Красноярск» так и, возможно, путем запуска новой радиостанции.

3 Разработка проекта бизнес-плана по запуску радиостанции «Русские песни» в г. Красноярск

3.1 Инициация и этапы реализации проекта бизнес-плана

Разработку бизнес-плана необходимо рассматривать как проект, что позволит гарантировать качество выполнения работ, сроки и бюджет. При разработке проекта необходимо составить устав проекта, сформировать команду проекта и распределить ответственность.

Устав является соглашением между основными участниками проекта, определяющим цели проекта, рамки проекта, обязанности участников проекта, основные этапы выполнения работ по проекту, правила взаимодействия участников при выполнении работ по проекту, роли участников и принципы организации работ. В документе также представлены имена лиц и наименования предприятий, вовлеченных в проект. Соблюдение положений Устава является обязательным для всех участников проекта.

Устав действует начиная с даты инициации проекта и до окончания срока реализации Проекта, а именно до разработки и принятия руководством Бизнес-плана новой радиостанции. Общие сведения по проекту представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Общие сведения проекта «Разработка проекта бизнес-плана новой радиостанции»

1	2
Цели проекта	Основная цель: разработка бизнес-плана радиостанции «Русские песни» Дополнительные цели: 1. Создание высокорентабельного предприятия. 2. Получение прибыли. 3. Удовлетворение потребительского рынка новостей и развлечений посредством радиовещания на определенной частоте радиоволн.

Клиенты проекта	ООО «РОМАНТИКА» г. Красноярск
Потребности клиента	Разработка бизнес-плана открытия радиостанции для мужчин, что позволит получать дополнительную прибыль и расширить рынок радиостанции

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Конечный продукт проекта	Разработанный и утвержденный руководством бизнес-план
Требования клиента	Разработка бизнес-плана, при ограниченных временных, трудовых и финансовых ресурсах.
Стадии жизненного цикла	Инициация проекта, формирование команды, Разработка концепции и наполнения радиостанции, разработка плана маркетинга, разработка финансового плана, формирование необходимого оборудования, финансово-экономическая оценка, резюме бизнес-плана и завершение проекта.
Критерии приемки клиентом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнение проекта в установленные сроки в рамках выделенных ресурсов; 2. Всесторонний анализ в бизнес-плане; 3. Запуск радиостанции.
Основные заинтересованные стороны	<p>Директор УК «ВКПМ - Красноярск» - заинтересован в росте прибыли и расширении рынка.</p> <p>Директор филиала «Романтика Красноярск» заинтересован в привлечении дополнительных клиентов, росте прибыли и расширении сети вещания.</p> <p>Потенциальные работники заинтересованы в получении работы, со стабильной зарплатой и возможностью реализоваться.</p> <p>Слушатели заинтересованы в появлении новой радиостанции.</p>
Организационные результаты	Разработанный бизнес-план позволит руководству компании принять решение о открытии/не открытии новой радиостанции.

Реализация проекта предполагает еженедельный отчет о проделанной работе, а также отчет по завершению каждого этапа проекта. Отчет представляется в письменном виде руководителю проекта. Срок предоставления — к 12-00 пятницы отчетной недели.

Ежемесячный отчет по этапам проекта. Предоставляется руководителем проекта Управляющему проектом. Предоставляется лично после окончания отчетного месяца. Отчет представляется в письменном виде.

Итоговый отчет перед руководством компании по результатам проекта (выполнение всех запланированных показателей проекта).

Каждый проект имеет ограничения. Ограничения проекта представлены в таблице 3.2

Таблица 3.2 - Ограничения проекта

Создание команды	Управляющий – орган общего стратегического управления Проектом. Руководство Проектом осуществляет тактическое управление Проектом. Команда проекта занимается реализацией всех работ.
Сроки	Разработка бизнес-плана не более, чем за один месяц.
Лимиты на трудовые затраты	Не более 10 человек
Лимиты на материальные затраты	Разработка бизнес-плана не предполагает материальных затрат.
Организационные ограничения	Проект не должен повлиять на основную деятельность организации
Приоритеты проекта	Бюджет проекта имеет низкий приоритет, сроки проекта высокий приоритет.

Для реализации данного проекта необходимы финансовые и трудовые ресурсы. Для реализации проекта планируется создание команды проекта, которая будет состоять из:

Управляющий проекта – Директор УК «ВКПМ - Красноярск».

Руководитель проекта – Директор филиала «Романтика- Красноярск».

Команда проекта – главный редактор «Романтика- Красноярск», а также необходима помощь работников главного офиса компании, а именно руководителя отдела по финансовой и налоговой отчетности, работников отдела, руководителя объединенной программной редакции, работников редакции.

Рассмотрим распределение обязанностей между командой проекта (Приложение 3). Ключевые точки проекта: инициация проекта, формирование команды; Разработка концепции радиостанции; составление плана маркетинга; составление организационного плана; составление финансового плана; проведение оценки рисков; проведение финансово-экономической оценки; составление резюме; утверждение бизнес-плана.

Иерархическая структура работ по разработке бизнес-плана проекта по запуску новой радиостанции в городе Красноярске представлена в Приложении Б. Процесс выполнения проекта осуществляется в условиях неопределенности исходной информации. Такая ситуация требует учитывать факторы риска в осуществлении проекта. Примеры возможных факторов риска и угроз их возникновения с перечнем мероприятий по их снижению представлены в Приложении В.

Таким образом можно говорить о том, что до момента реализации проекта основные мероприятия, направленные на снижение рисков, проработаны, риски являются минимальными.

3.2 Определение концепции проекта бизнес-плана по запуску новой радиостанции «Русские песни» в г. Красноярск: эфирное наполнение, портрет аудитории

Для составления данного раздела бизнес плана, необходимо выбрать целевую аудиторию для планируемого радио, провести анализ предпочтений целевой аудитории, сформировать отчет о полученных результатах.

На основе отчета разработать наполнение эфира (передачи, музыка), наполнение эфира требует согласования.

Разработкой данного раздела бизнес-плана будет заниматься главный редактор «Романтика-Красноярск», а также работники редакции главного офиса компании.

Ответственный за разработку раздела выступает Директор филиала «Романтика-Красноярск».

График разработки данного раздела бизнес-плана представлен на рисунке 3.1.

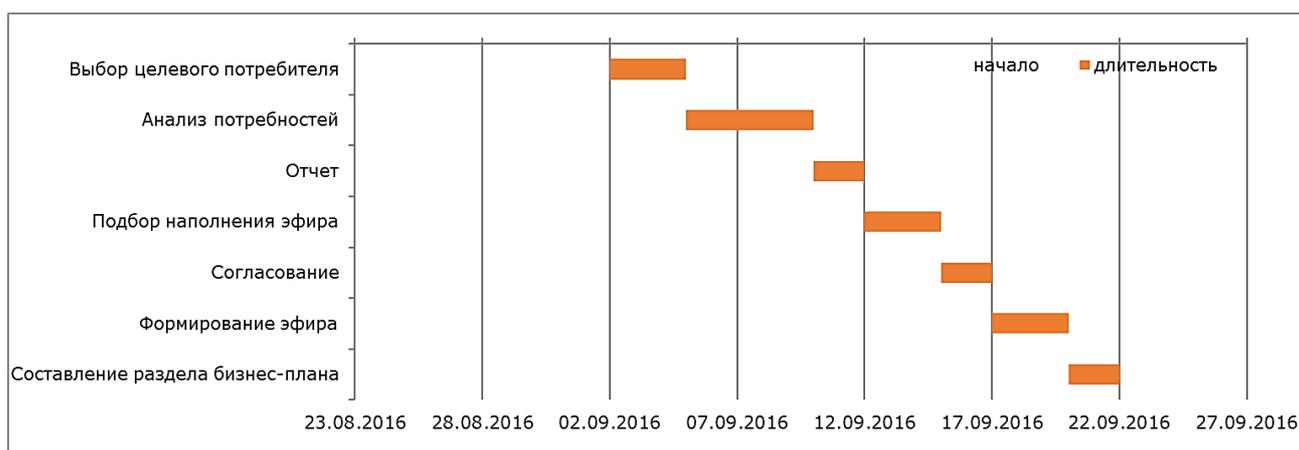


Рисунок 3.1 - График составления раздела бизнес-плана «Концепция и наполнение радиостанции «Русские песни» в г. Красноярск»

Во второй главе мы выяснили, что на данный момент радио рынок города Красноярска охватывает все категории слушателей по половому и возрастному признаку. Анализ рынка города показал, что наименьше всего охвачена группа мужчин в возрасте 30-50 лет. Следует отметить, что эта самая платежеспособная аудитория, что немаловажно при запуске новой радиостанции, так как может обеспечить получение потенциальных доходов.

Таким образом, целесообразно направить новую радиостанцию на заполнение данного сегмента рынка.

Портрет потребителя новой радиостанции представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Портрет потенциального потребителя

Показатель	Значение показателя
Пол	Мужской
Возраст	20-50 лет
Социальное положение	Женат
Образование	Среднее, высшее
Род деятельности	Статус не ниже руководящей должности
Доход	40-100 тыс. руб.
Наличие свободного времени	Ограничено
Наличие транспорта	Собственный автомобиль

Планируемое название радиостанции: «Русские песни».

Для формирования эфирного наполнения и общего концепта, был проведен опрос потенциальных слушателей радио в выбранной целевой группе.

Анкета содержала закрытые вопросы, некоторые вопросы предполагали несколько ответов. Анкетирование проводилось в разных районах города Красноярск.

Результаты представлены в Приложении Г.

Наглядное представление результатов представлено на рисунках ниже.

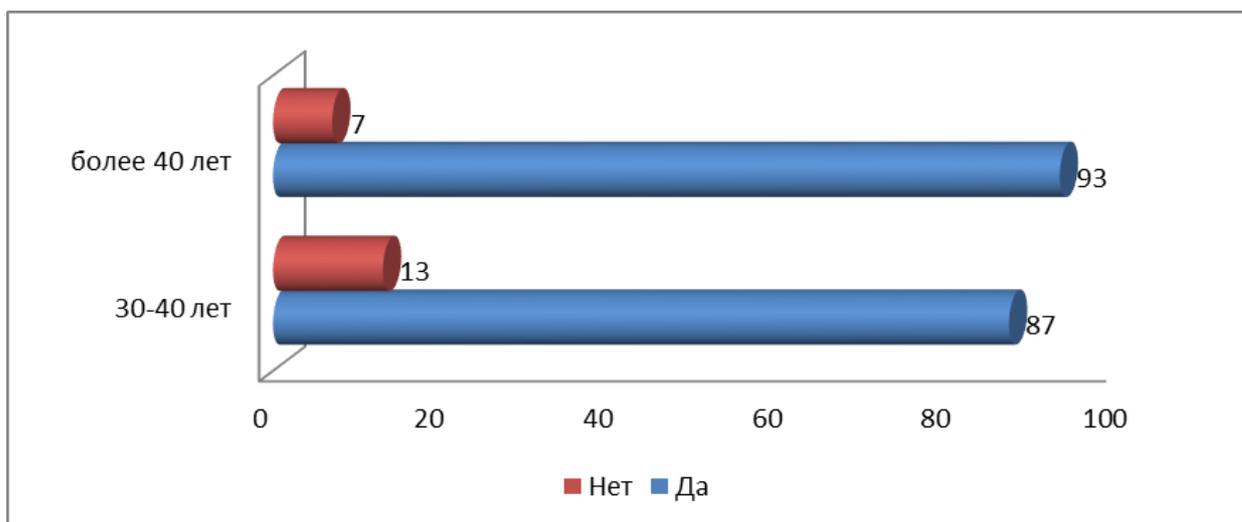


Рисунок 3.2 - Результаты ответа на вопрос «Слушаете ли Вы радио?»

Как видно на рисунке 3.2 большинство мужчин (87% в возрасте 30-40 лет, 93% в возрасте старше 40 лет) слушают радио. Если респондент отвечал, что он не является слушателем радио, то интервьюер благодарил его за ответ и

процался. В выборочную совокупность вошли только те, кто слушает радио.

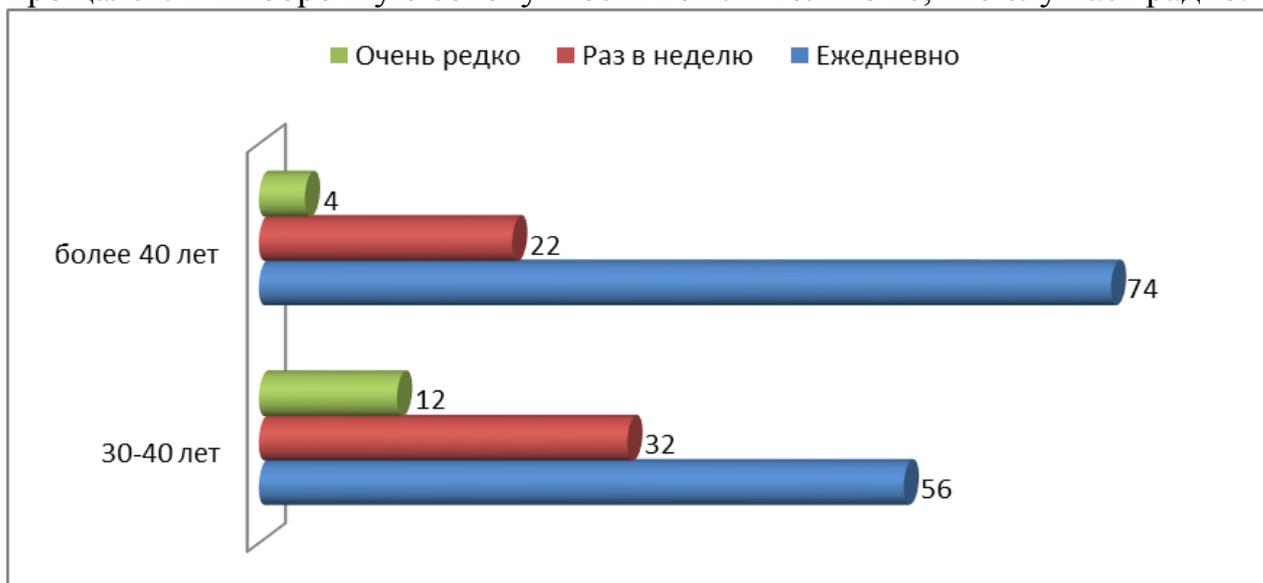


Рисунок 3.3 - Результаты ответа на вопрос «Как часто вы слушаете радио?»

Большинство мужчин независимо от возраста, слушают радио ежедневно (74% в возрасте 40 лет и старше, 56% в возрасте 30-40 лет), 32% в возрасте 30-40 лет и 22% в возрасте более 40 лет слушают радио раз в неделю (рисунок 3.3). Можно говорить о высоком спросе на радио, что подтверждает необходимость создания радиостанции для данной группы потребителей.



Рисунок 3.4 - Результаты ответа на вопрос «Где Вы предпочитаете слушать радио?»

Большинство респондентов независимо от возраста слушают радио везде (34% в возрасте 40 лет и старше, 33% в возрасте 30-40 лет), 28% в возрасте 30-40 лет и 31% в возрасте более 40 лет слушают радио в машине (рисунок 3.4). Можно сделать вывод, что радиостанция должна быть спокойная, не отвлекающая от основной деятельности.

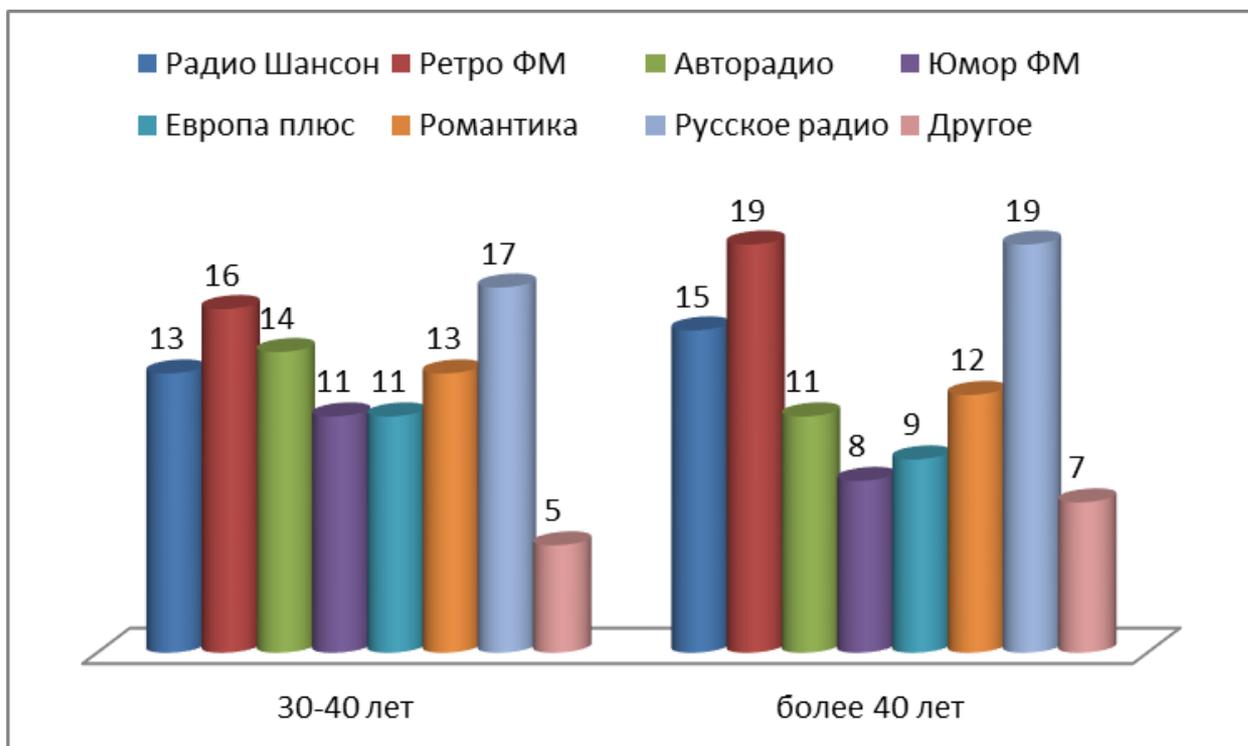


Рисунок 3.5 - Результаты ответа на вопрос «Какое радио Вы предпочитаете?»

Предпочтения в выборе радио следующие (рисунок 3.5):

1. 17% мужчин в возрасте 30-40 лет и 19% в возрасте более 40 лет отдают предпочтение Русскому радио;
2. 16% мужчин в возрасте 30-40 лет и 19% в возрасте более 40 лет отдают предпочтение Ретро ФМ;
3. 14% мужчин в возрасте 30-40 лет и 11% в возрасте более 40 лет предпочитают Авторадио;
4. 13% мужчин в возрасте 30-40 лет и 15% в возрасте более 40 лет отдают предпочтение Радио Шансон.

Также в пятерку лидеров вошло радио Романтика. На основе полученных данных, можно сделать вывод, что наибольший интерес у целевой аудитории вызывают радиостанции с русскоязычной музыкой, спокойного стиля.

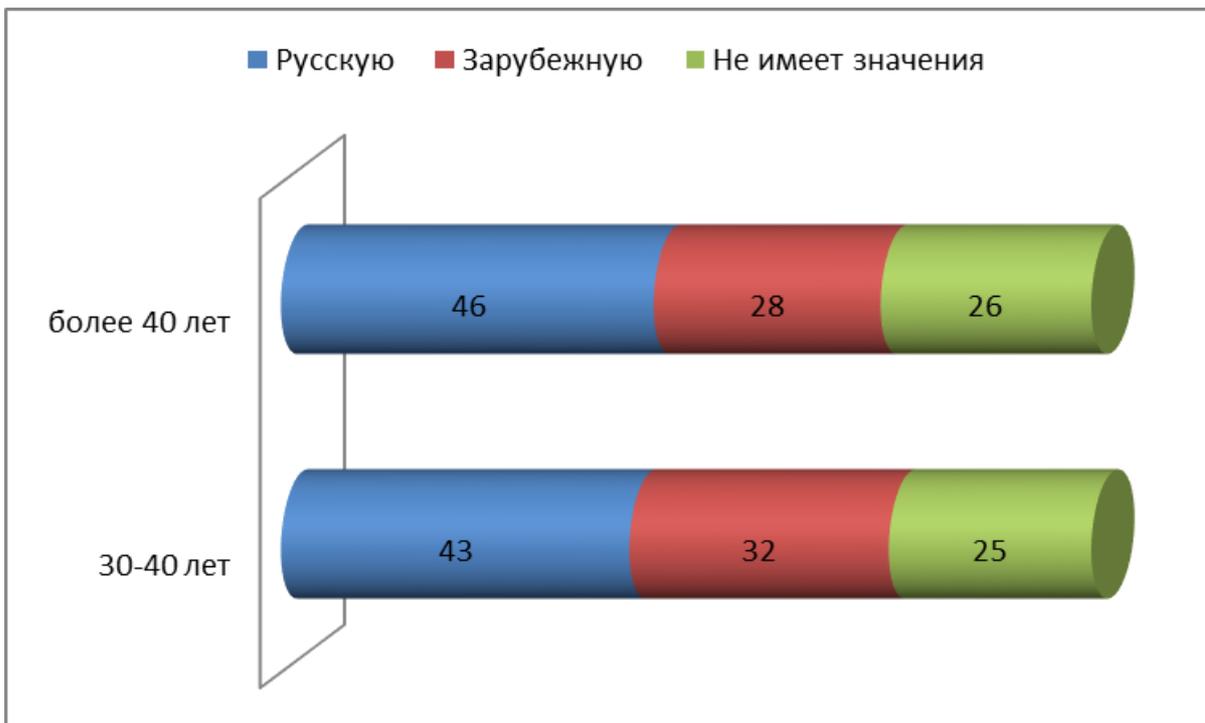


Рисунок 3.6 - Результаты ответа на вопрос «Какую музыку Вы предпочитаете?»

Большинство респондентов независимо от возраста предпочитают русскую музыку (46% в возрасте 40 лет и старше, 43% в возрасте 30-40 лет), 32% в возрасте 30-40 лет и 28% в возрасте более 40 лет предпочитают иностранную музыку (рисунок 3.6). Для 25% мужчин в возрасте 30-40 лет и 26% в возрасте более 40 лет не имеет значения, какую музыку слушать.

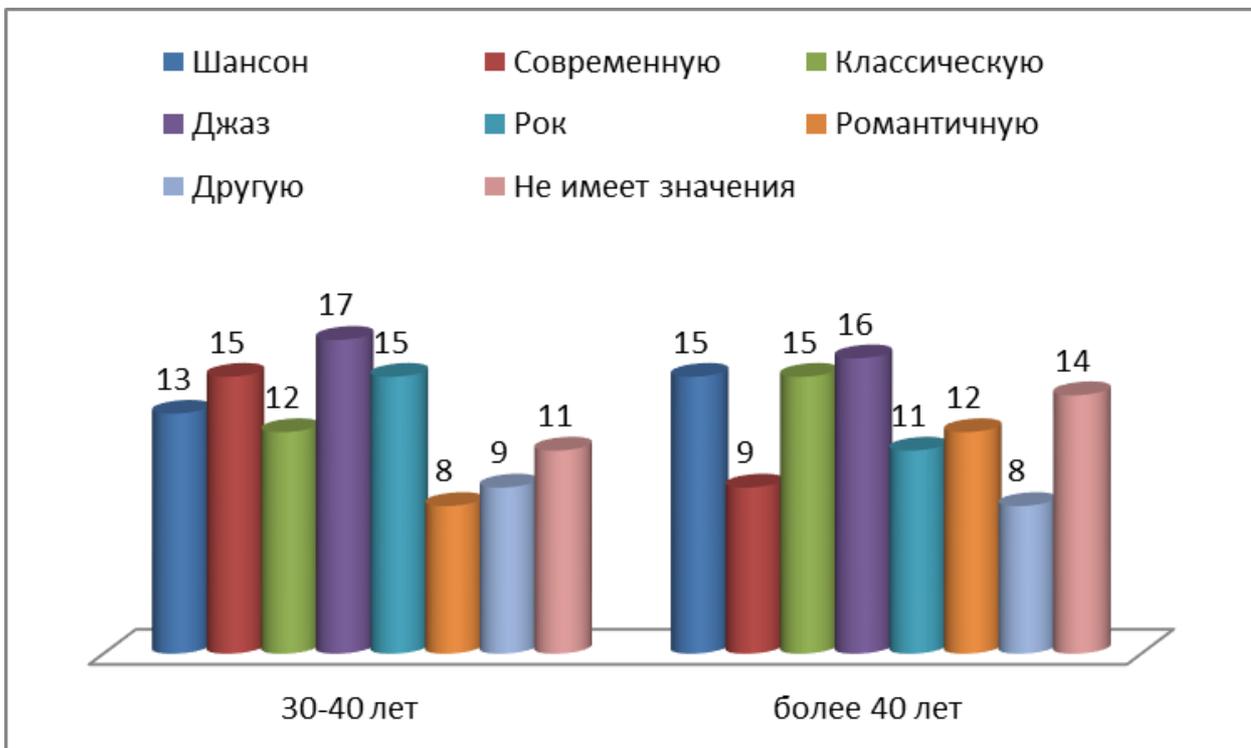


Рисунок 3.7 - Результаты ответа на вопрос «Какой стиль в музыке Вы предпочитаете?»

Предпочтения в выборе стиля музыки (рисунок 3.7):

1. У мужчин в возрасте 30-40 лет основной интерес вызывает джаз (17%), современная музыка и рок (15%), шансон (13%), классическая музыка (12%).
2. У мужчин в возрасте 40 лет и старше основной интерес вызывает джаз (16%), шансон (15%), классическая музыка (15%).

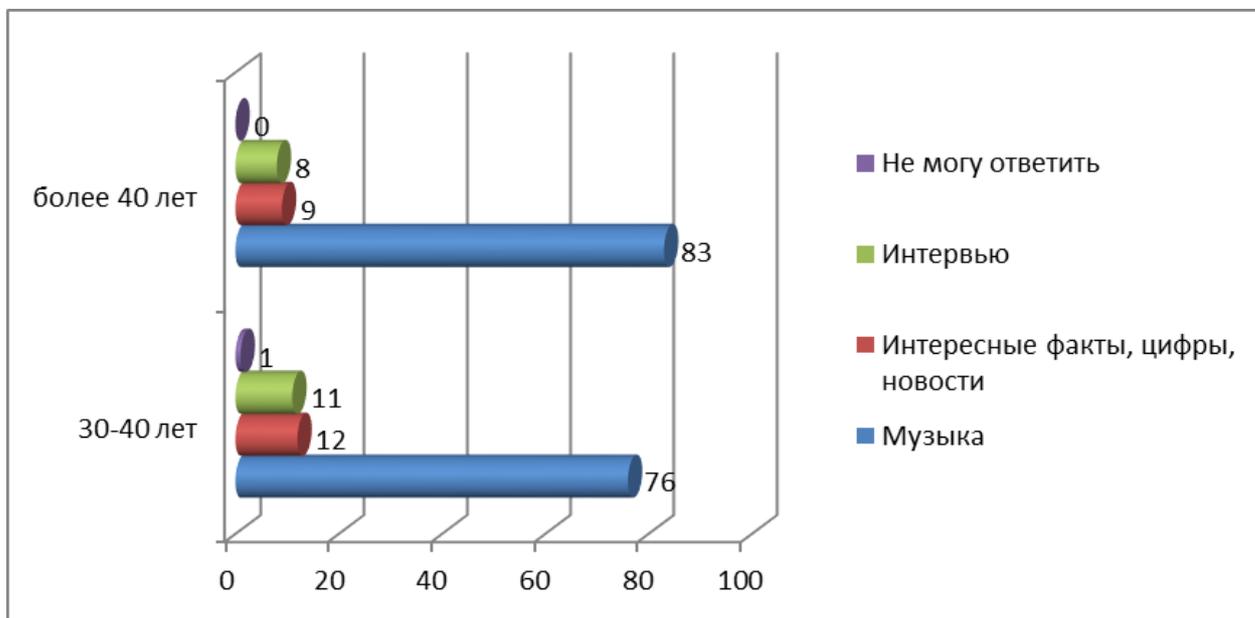


Рисунок 3.8 - Результаты ответа на вопрос «По каким критериям Вы выбираете радиоволну?»

Основным критерием при выборе радиостанции (рисунок 3.8) является музыка, однако при создании нового радио необходимо обратить внимание на информативное наполнение (новости, передачи), поскольку 8-12% опрошенных выбирают радиоволну именно по этому критерию.

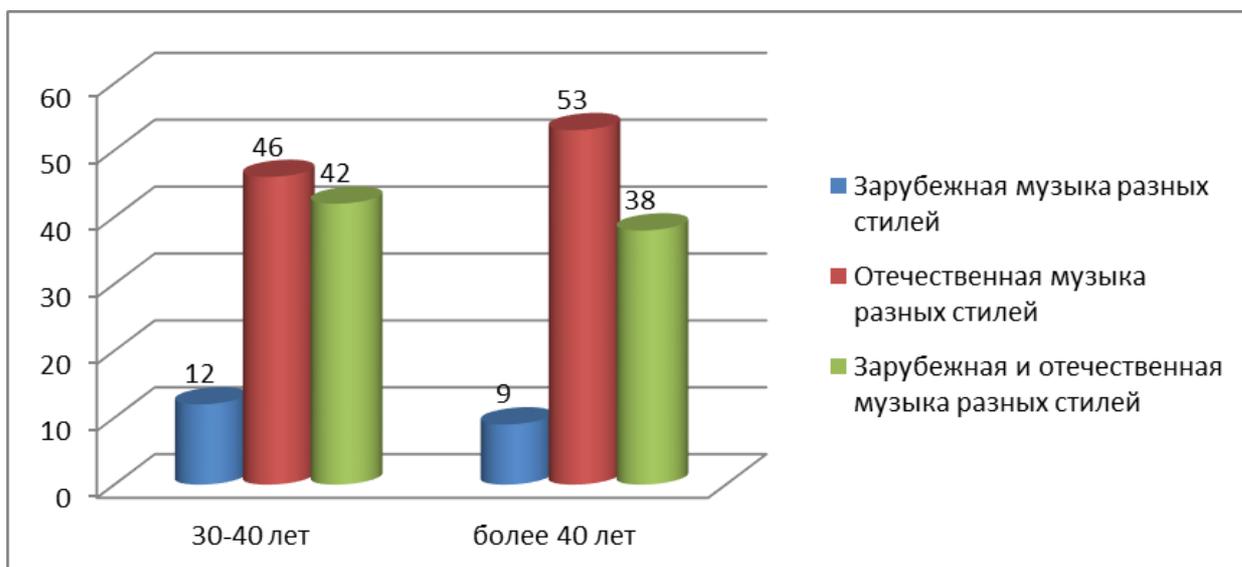


Рисунок 3.9 - Результаты ответа на вопрос «Какое эфирное наполнение, по Вашему мнению, должно быть у идеального радио?»

Представленные данные (рисунок 3.9) свидетельствуют, что большинство опрошенных считают, что идеальное радио должно содержать отечественную музыку, что свидетельствует о насыщенности рынка зарубежной музыкой на радио.

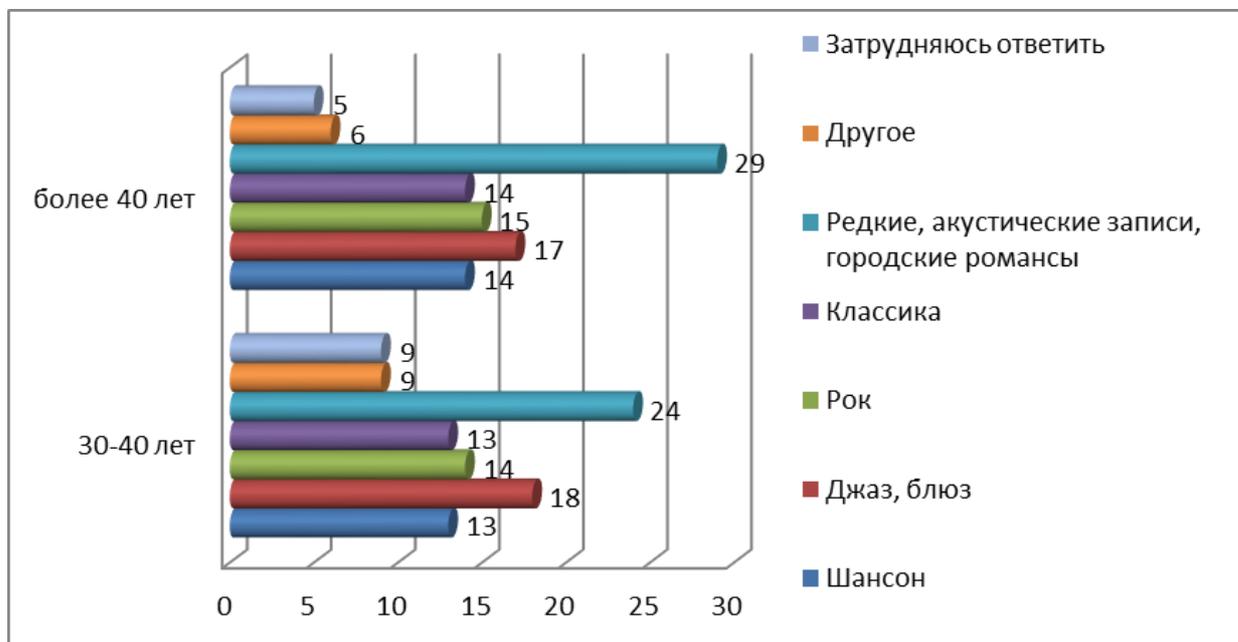


Рисунок 3.10 - Результаты ответа на вопрос «Какое музыкальное наполнение должно быть у радио, что бы оно вызвало у Вас интерес?»

Наибольший интерес у опрошенных, не зависимо от возраста (29% в возрасте более 40 лет и 24% в возрасте 30-40 лет), вызвало бы радио с редкими акустическими записями и романсами (рисунок 3.10).

Исходя из проведенного анализа спроса у целевой группы можно сделать вывод о эфирном наполнении.

Выбор целевой группы производится на основе анализа существующих на рынке города радиостанций и выявления не заполненных ниш. Представленный выше анализ выявил, что наиболее перспективной является ниша: мужчины среднего возраста со средним уровнем дохода.

На следующем этапе производится анализ потребностей потенциальных слушателей. Представленный выше опрос позволил сделать вывод о предпочтениях целевой аудитории. Эфирное наполнение должно содержать красивую музыку с приятными голосами ди-джеев. Музыкальное наполнение должно содержать действительно редкие, акустические записи, городские романсы отечественных исполнителей (Игорь Слуцкий, Виктор Леонидов, Сплин, Михаил Кочетков, Трофим). Кроме этого в эфире обязательно должны звучать местные новости и интересные факты.

После формирования концепции главный редактор «Романтика-Красноярск» должен составить отчет и согласовать результаты с руководителем и управляющим проекта.

Согласование результатов производится по электронной почте. Каждый

участник вносит свои корректировки и дополнения. Все замечания исправляются, и повторно согласовывается концепция радиостанции.

После согласования, на основе отчета формируется план эфирного наполнения. План включает: перечень программ и время их выхода в эфир. При этом указываю только время выхода и длительность передач и рекламных роликов, подразумевая, что оставшееся время заполняется музыкой.

План эфирного наполнения представлен в Приложение Д.

План эфирного наполнения является приблизительным и может корректироваться в процессе работы радиостанции.

Разработанный план согласовывается с руководителем и управляющим проекта. Согласование производится в письменном виде по электронной почте.

После согласования формируется план эфирного наполнения с уточнением того, кто ответственный за каждую программу. Отметим, что все программы транслируются ООО «РОМАНТИКА» на разных радиостанциях, что не требует их разработки.

По окончании всех работ главный редактор «Романтика- Красноярск» формирует раздел бизнес-плана и передает его руководителю проекта.

3.3 Предварительная разработка основных разделов бизнес-плана: организационный план, план продвижения, предварительные финансовые расчеты, оценка риска и ожидаемый экономический эффект

Организационный план предполагает анализ потребности в основных средствах и персонале для реализации деятельности радиостанции.

Согласно проекту разработкой данного раздела будут заниматься главный редактор «Романтика- Красноярск» и работники редакции.

Для работы радиостанции необходимо подобрать помещение, приобрести оборудование и нанять штат сотрудников. Радиостанция будет размещаться в том же помещении, где размещается радио «Романтика- Красноярск». Таким образом аренда помещения не требуется.

Перечень основного оборудования для запуска радиостанции перечислен в Приложении Е.

Также при расчете расходов нужно учесть монтаж и запуск радиостанции, подготовку персонала. Также, желательно, в эфирную студию купить компьютер для подачи рекламы в эфир и джинглов, а также части музыкальной информации.

Сформированный план приобретения необходимого оборудования согласовывается с руководителем проекта. После согласования оборудования производится поиск потенциальных поставщиков и сравнение цен, сроков поставки, условий поставки, производится выбор оптимального поставщика. Наиболее важным при выборе потенциального поставщика является цена.

На основе полученной информации составляется смета затрат на приобретение, доставку и установку оборудования. Смета затрат представлена в Приложении Ж. Таким образом, общие затраты на приобретение

оборудования составят 297,11 тыс. руб.

Техническая оснащенность радиостанции должна быть такой, чтобы способствовать росту производительности, отвечать технике безопасности, соответствовать репутации и заложенной в маркетинговую политику предприятия стратегии долгосрочных инвестиционных вложений. Именно поэтому предприятие необходимо снабдить высокоэффективным, надежным оборудованием, способным обезопасить данный вид бизнеса от негативного влияния внешней среды.

Обязательным условием является подбор высококвалифицированных кадров. Для работы радиостанции необходимо нанять на работу главного редактора, звукорежиссера, режиссера постановщика, радиожурналиста. Функции управления, маркетинга, работа с рекламодателями, бухгалтерия, учет будут производиться главным офисом компании.

Для формирования кадрового состава планируется использовать услуги кадровых агентств.

Расчет затрат на оплату труда представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет заработной платы работников радиостанции

Персонал	Количество, чел.	Заработная плата, руб.	Годовые затраты на заработную плату, тыс. руб.	Страховой взнос
Главный редактор	1	26500	318	95,4
Звукорежиссер	2	23200	556,8	167,04
Режиссер постановщик	1	24300	291,6	87,48
Радиожурналист	2	22890	549,36	164,808
Всего, тыс.руб.	6	96890	1715,76	514,728

Ежегодные затраты на оплату труда составляют 1715,76 тыс.руб., на страхование 514,7 тыс.руб. После проведения всех расчетов главный редактор формирует раздел бизнес-плана и подает его руководителю проекта.

Следующим разделом бизнес-плана является план продвижения (план маркетинга). Разработкой данного раздела будут заниматься главный редактор «Романтика- Красноярск», промо-менеджер и работники отдела финансовой и налоговой отчетности. Согласно функциональным обязанностям работники данного отдела производят продвижение радиостанций.

Процесс вхождения в рынок и процесс создания собственной радионной программы связан с разнесением во времени программ и групп рекламных продуктов. Сначала на ретрансляции нужно завоевать аудиторию, зарекомендовать себя серьезным коммерческим партнером в городе, а потом, когда появятся свободные деньги, вложить их в создание собственной

программы. Собственная программа запускается только при существующей необходимости, предусмотренной общей концепцией создания Радиостанции. Понимая это, сетевые радиостанции предоставляют своим партнерам от одного до трех месяцев бесплатной работы — это время на раскрутку. Радиостанции используют это время с максимальной эффективностью. О появлении новой радиостанции, по прошествии "бесплатного" времени, в городе должны узнать все.

Затраты на продвижение компании в рынок должны составлять приблизительно столько же, сколько затратили на ее создание.

На первом этапе необходимо выбрать СМИ. Анализируя ситуацию, сложившуюся на рынке предприятий радиовещания, необходимо отметить следующее. Несмотря на то, что количество участников рынка радиальных услуг увеличилось, объем потенциальных потребителей остался на прежнем уровне. Необходимо обязательно провести комплекс мероприятий по формированию потребительского мнения, поскольку в сознании граждан в большинстве случаев размещение рекламы связано с материальными затратами.

Необходимы следующие мероприятия для формирования сознания о том, что приобрести данный вид услуг можно непосредственно на данной радиостанции:

- реклама в заведениях, на аудиторию которых специализировано вещание радиостанции;
- создание логотипа и размещение его на такси;
- реклама посредством сопровождения прямого вещания на официальных и неофициальных мероприятиях;
- создание сайта и страничек в соцсетях.

Основным методом продвижения продукции можно считать удачное создание логотипа, а также разработка общей концепции работы Радиостанции, что будет направлено на определенную часть общества, приобщиться к которым будет стремиться все большее и большее количество новых слушателей. А от популярности радиоволны будет зависеть количество рекламодателей и увеличение цены за размещение рекламы. Экономить на продвижении не следует, потому как, скупой убивает собственный бизнес.

Широкая кампания по продвижению также необходима радиостанции, как и передатчик с антенной. И деньги на продвижение должны быть за месяц до выхода в эфир. Именно тогда должна начаться промоушн-кампания.

Далее производится формирование плана рекламных мероприятий. Составленный план согласовывается с руководителем проекта. На основе согласованного проекта производится расчет затрат на реализацию мероприятий.

Проведем расчет затрат на каждое мероприятие.

В первую очередь необходимо разработать логотип радиостанции, лозунг, рекламные плакаты. Для этого планируется обращение в компанию «Медиа-нет». Стоимость разработки логотипа и лозунга составляет 8 тыс.руб. Разработка рекламного плаката составляет 3 тыс.руб. Печать плаката составляет 320 руб.

Для размещения рекламы в заведениях, на аудиторию которых специализировано вещание радиостанции необходимо выбрать заведения, подписать договор с руководством и разместить рекламу.

Планируется размещение рекламы в ресторане «Максимилианс» (стоимость размещения 4300 руб.в месяц), ресторане «Булгаков» (стоимость размещения 2400 руб.в месяц), ресторане «Хозяин тайги» (стоимость размещения 2500 руб.в месяц). Планируется размещение на 5 месяцев в первый год реализации проекта и на 3 месяца в последующие года.

Таким образом в первый год реализации проекта необходимо 46 тыс.руб., в последующие года 27,6 тыс.руб.

Размещение рекламы на автомобилях такси стоит 670 руб./мес. с одной машины. Планируется размещение на 10 автомобилях в течении первого года. Затраты составят 80,4 тыс.руб.

Планируется размещение рекламы на информационных порталах, что не требует затрат (размещение бесплатное).

Реклама в интернете предполагает:

- а) контекстную рекламу в Google Adwords, стоимость такой рекламы 5000 руб. в месяц;
- б) медийную рекламу на Mail.ru, стоимость – 5800 руб. в месяц;
- в) медийную рекламу на Гисметео, стоимость 10000 руб. в месяц;
- г) реклама на сайте Сибирского агентства новостей, стоимость 3000 в месяц.

Годовые затраты на рекламу в Интернете, представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Годовые затраты на рекламу в интернете

Вид рекламы	Цена рекламы, руб.	Количество размещений в год	Годовые затраты, руб.
Контекстная реклама в Google Adwords	5000	12	60000
Медийная реклама на Mail.ru	5800	12	69600
Медийная реклама на Гисметео	10000	12	120000
Реклама на сайте Сибирского агентства новостей	1950	12	23400
Всего			273000

Создание сайта и страничек в социальных сетях не требует дополнительных затрат (в компании есть ИТ специалист, который за это ответственный), однако необходимо инвестировать в домен, стоимость 1430 руб./год.

Общие затраты на рекламные мероприятия представлены в таблице 3.6

Таблица 3.6 – Затраты на реализацию маркетинговых мероприятий

Вид затрат	Сумма, тыс.руб.				
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Разработка логотипа и лозунга	8				
Разработка рекламного плаката	3				
Печать плакатов (10 на авто и в три ресторана)	4,48	0,96	0,96	0,96	0,96
Реклама на такси	80,4				
Реклама в интернете	273	273	273	273	273
Домен	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43
Всего затрат	370,31	275,39	275,39	275,39	275,39

Таким образом, общая сумма затрат на проведение рекламных мероприятий составит 370,31 тыс. руб. в первый год проекта и 275,39 тыс. руб. в последующие года.

После проведения расчетов на реализацию маркетинговых мероприятий главный редактор формирует раздел бизнес-плана и передает руководителю проекта.

Финансовый раздел бизнес-плана составляется на основе расходов, которые спланированы в предыдущих разделах бизнес-плана и плановых доходах. Разработкой данного раздела будут заниматься главный редактор «Романтика Красноярск» и работники отдела финансовой и налоговой отчетности.

Произведем расчет затрат на открытие и содержание радиостанции.

Необходимо определить радиовещательную частоту в регионе. Заключение протокол о намерениях с местными связистами и подать заявку на вещательную лицензию. Если все частоты заняты, то придётся заниматься разработкой частоты – обращаться за расчётом номинала частоты в Московский НИИ радио, подавать заявку на частотную лицензию в Ростелеком. Подача заявки на лицензию в МПТР осуществляется бесплатно. Необходимо заполнить форму-заявку и предоставить полный комплект документов.

Подбор рабочей частоты обойдется в сумму, исходя следующих соображений цены от ЭИИМ (эквивалентная изотропно излучаемая мощность). Расчет по сумме оплаты работ будет произведен в НИИР (научно-исследовательский институт радио) по заявке ГРЧЦ (главный радиочастотный центр), куда документы придут из МПТР (Федеральное агентство по печати и

массовым коммуникациям), если подача документов идет на расчет нового радиочастотного канала. Соотношение между мощностью передатчика и усилением антенны при неизменной ЭИИМ не влияет на стоимость расчета номинала частоты, однако, в процессе эксплуатации можно серьезно сократить эксплуатационные расходы и увеличить надежность работы. Обязательно нужно согласовать номинал рабочей частоты с заинтересованными организациями, такими как радиослужбы военного и другого специального назначения. Нужно учитывать, что придется оплатить конкурсный сбор. Размер конкурсного сбора определяется в МПТР исходя из многих факторов, в том числе из объема рекламного рынка конкретного региона. Для Красноярска конкурсный сбор составляет 640 тыс.руб.

Следующая часть расходов - это лицензионный сбор. Он составляет для Красноярска 301 тыс.руб.

Единовременные затраты представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7– Единовременные затраты на открытие радиостанции

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.
Покупка частоты и пакета документов	941
Покупка и установка оборудования	297,1
Разработка логотипа и лозунга	8
Разработка рекламного плаката	3
Всего	1249,1

Расчет общих затрат на содержание радиостанции представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Годовые затраты на содержание

Статья затрат	Стоимость, тыс. руб.
Заработная плата	1715,76
Страховой взнос	514,728
Амортизация основных средств	59,42
Износ оборудования	5,942
Текущий ремонт оборудования	11,884
Затраты на электроэнергию	34,8
Прочие затраты (канцелярские товары, оплата связи и интернета)	24
Итого	2366,534

Сумму амортизационных отчислений рассчитали линейным методом. Срок службы оборудования составляет 5 лет, соответственно норма амортизации составит 20%. Износ оборудования составляет 2%.

Текущий ремонт составляет 4% от первоначальной стоимости оборудования. Потребность в энергоресурсах складывается из трех составляющих: а) электроэнергия; б) вода холодная, включая канализацию; в) тепло (отопление, горячая вода).

Затраты на электроэнергию, водоснабжение и теплоснабжение берутся на основе данных ООО «Романтика- Красноярск» и составляют 2,9 тыс. рублей в

месяц.

Расчет прочих общепроизводственных расходов по проекту осуществлен укрупненным образом. Ежемесячная величина прочих общепроизводственных расходов принята на уровне 2000 руб. в месяц.

Таблица 3.9 - Годовые затраты с учетом затрат на рекламу

Статья затрат	Стоимость, тыс. руб.				
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Заработная плата	1715,76	1715,76	1715,76	1715,76	1715,76
Страховой взнос	514,73	514,73	514,73	514,73	514,73
Амортизация основных средств	59,42	59,42	59,42	59,42	59,42
Износ оборудования	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94
Текущий ремонт оборудования	11,88	11,88	11,88	11,88	11,88
Затраты на электроэнергию	34,8	34,8	34,8	34,8	34,8
Прочие затраты (канцелярские товары, оплата связи и интернета)	24	24	24	24	24
Маркетинговые мероприятия	359,3	275,39	275,39	275,39	275,39
Всего затрат, тыс.руб.	2725,83	2641,92	2641,92	2641,92	2641,92

На следующем этапе необходимо произвести планирование доходов радиостанции. Основной доход радиостанция получает от размещения рекламных обращений клиентов. Стоимость рекламного обращения зависит от времени трансляции (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Стоимость размещения рекламных роликов в радиоэфире в зависимости от времени трансляции

Время выхода в эфир	Стоимость за 30 сек. , руб.
00.00-06.00	160
06.00-07.00	190
07.00-08.00	200
08.00-12.00	160
12.00-16.00	140
16.00-20.00	180
20.00-22.00	130
22.00-24.00	90

Расчет плановой выручки производится на основе разработанного плана эфирного наполнения и стоимости ролика (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Планирование выручки на первый год проекта

Время	Продолжительность роликов	Стоимость за 30 сек.	Плановая выручка в месяц, руб.	Плановая выручка в год, тыс. руб.
00.00-06.00	0	160	0	0
06.00-07.00	3	190	34 200	410,4
07.00-08.00	3	200	36 000	432
08.00-12.00	13	160	124 800	1 497,6
12.00-16.00	8	140	67 200	806,4
16.00-20.00	14	180	151 200	1 814,4
20.00-22.00	10	130	78 000	936
22.00-24.00	9	90	48 600	583,2

Плановая выручка в первый год реализации проекта составит 6480 тыс. руб. (таблица 3.12). В дальнейшем планируется рост стоимости размещения рекламы на 5%.

Таблица 3.12 – Плановый размер выручки и прибыли по годам реализации проекта

Показатель	Года				
	1	2	3	4	5
Выручка, тыс.руб.	6480	6797	7130,2	7509,6	7880,4
Затраты, тыс.руб.	2725,83	2641,92	2641,92	2641,92	2641,9
Прибыль, тыс.руб.	3754,16	4155,08	4488,28	4867,68	5238,5
Налог на прибыль, тыс.руб.	1126,25	1246,52	1346,48	1460,3	1571,55
Чистая прибыль, тыс.руб.	2627,92	2908,55	3141,79	3407,37	3666,95

После разработки финансового плана, руководитель проекта формирует раздел бизнес-плана и передает его управляющему проектом.

Для оценки эффективности проекта (таблица 3.13) рассчитаем показатели его финансовой и экономической эффективности. При анализе эффективности проекта использовать следующие показатели:

1. Сумма инвестиций - это стоимость первоначальных денежных вложений в проект.

2. Денежный поток - дисконтированный или недисконтированный доход от осуществления проекта, который включает чистую прибыль и амортизационные отчисления, которые поступают в составе выручки от реализации продукции.

3. Чистая текущая стоимость проекта - Net Present Value (NPV). Это самый известный и употребляемый критерий. NPV представляет собой дисконтированную ценность проекта (текущую стоимость доходов или выгоду от вложенных инвестиций).

4. Срок окупаемости инвестиций - это время, в течение которого денежный поток, полученный инвестором от осуществления проекта, достигает величины вложенных в проект финансовых ресурсов. В хозяйственной практике его могут определять без учета необходимости денежных потоков во времени или с учетом такой необходимости.

5 . Индекс доходности - Profitability Index (PI) является отношением суммы приведенных эффектов (разница выгод и текущих затрат) к величине инвестиций.

Таблица 3.13 - Оценка эффективности проекта, тыс. руб.

Показатели	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
А	1	2	3	4	5	6
Операционная деятельность						
Выручка от реализации продукции		6480	6797	7130,2	7509,6	7880,4
Постоянные затраты		2725,83	2641,92	2641,92	2641,92	2641,9
Амортизация		59,42	59,42	59,42	59,42	59,42
Налогооблагаемая прибыль		3754,16	4155,07	4488,28	4867,6	5238,5
Налог на прибыль		1126,2	1246,5	1346,48	1460,3	1571,5
Чистая прибыль		2627,9	2908,5	3141,79	3407,3	3666,9
Денежный поток от операционной деятельности		2687,3	2967,9	3201,21	3466,7	3726,3
Инвестиционная деятельность						
Единовременные затраты	-1249,1					

Денежный поток от инвестиционной деятельности	-1249,1					
Чистый денежный поток	-1249,1	2687,3	2967,973	3201,21	3466,79	3726,3

Продолжение таблицы 3.13

Показатели	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
А	1	2	3	4	5	6
Коэффициент дисконтирования	1	0,833	0,69	0,587	0,48	0,401
Дисконтированный чистый денежный поток	-1249,1	2238,6	2047,9	1879,1	1664,1	1494,3
Дисконтированный чистый денежный поток нарастающим итогом	-1249,1	989,5	3037,4	4916,5	6580,5	8074,8
Чистый дисконтированный доход (NPV)	8 074,8					> 0
Индекс доходности (PI)	6,5					> 1
Срок окупаемости, лет	0,7					

Длительность планирования принимаем равной пяти годам в силу того, что срок амортизации приобретаемого оборудования составляет 5 лет.

Проект может быть принят к реализации, так как чистый денежный доход больше нуля и составляет 8074,8 тыс. руб., индекс доходности равен 6,5, что больше единицы. Срок окупаемости проекта составляет 0,7 года. Предложенное мероприятие является экономически обоснованным и целесообразным.

Понятно, что представленный проект содержит в себе обе группы рисков. Внешние риски являются существенными для успешной реализации проекта, поэтому недооценивать их влияние нельзя.

В настоящее время принято делить риски на две большие группы: внешние и внутренние.

К внешним рискам относятся: природно-естественные; общеэкономические; риск появления конкурента; политические; финансовые.

К внутренним рискам проекта бизнес-плана относятся: производственные; технические; коммерческие, так как предварительный расчет доходной части базируется на данных настоящего момента.

Из таблицы 3.14 видно, что самыми значимым для организации являются внешние риски, которые обязательно надо учитывать при составлении

расчетов. Для минимизации рисков необходимо четко контролировать процесс реализации мероприятия, затраты на проведение.

Таблица 3.14 Оценка рисков, связанных с предлагаемым проектом бизнес-плана

Вид риска	Вероятность возникновения риска (P_i)	Степень влияния риска (C_i)	Ранг риска (R_i)	Интегральная оценка (I)
1. Внешний	4	5	2	40
2. Внутренний	2	5	1	10

Раздел бизнес-плана передается руководителю проекта.

После разработки всех разделов бизнес-плана формируется резюме. Главный редактор «Романтика Красноярск» является исполнителем данной работы. В резюме суммируются основные полученные результаты, ожидаемые затраты и ожидаемый эффект.

Готовый бизнес план передается руководителю проекта на утверждение. После утверждения проект является законченным. Проектная команда расформировывается.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом анализа выступает ООО «РОМАНТИКА» – юридическое лицо, которое представляет собой радиостанцию с качественной западной и отечественной музыкой в стиле поп и поп-рок, современными романтическими хитами и лучшими лирическими балладами последних 25 лет.

К 2015 году значение показателя выручки от продаж филиала достигло почти 3 млн. руб., что на 3% превышает показания 2014 года. Валовая прибыль за 2015 год выросла также на 3%. Величины данных показателей очень незначительны для филиала, поэтому есть необходимость в увеличении доходности. Численность персонала предприятия в 2015 году составила 8 человек. Увеличение численности сотрудников, а также рост заработной платы в совокупности обеспечили рост фонда оплаты труда на предприятии: к 2015 году ФЗП сотрудников составил 449 тыс. руб.

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов организации позволяют сделать вывод о снижении эффективности использования трудовых ресурсов. Среднегодовая выработка одного работника в 2015 году снизилась на 10% и составила 370 тыс. руб.

Необходимо констатировать, что рентабельность услуг филиала в 2015 году увеличилась на 2% и составила 143%, что выше аналогичного показателя 2014 года (141%). Показатель рентабельности у филиала в 2015 году остался неизменным и составил 59%, что само по себе неплохо.

Таким образом, проведенный анализ финансово -экономической деятельности компании и филиала в городе Красноярске показал, что финансовая ситуация как в компании в целом, так и в красноярском филиале достаточно стабильна. Однако есть необходимость в увеличении доходов филиала как путем увеличения объемов продаж рекламных возможностей радиостанции «Романтика-Красноярск», так и путем расширения бизнеса - запуска новой радиостанции.

По данным исследований радио рынок города Красноярск охватывает все категории слушателей по половому и возрастному признаку, однако наименьше всего охвачена группа мужчин в возрасте 30-50 лет.

Для формирования эфирного наполнения и общего концепта, был проведен опрос потенциальных слушателей радио в выбранной целевой группе. Результаты опроса показали, что эфирное наполнение должно содержать красивую музыку с приятными голосами ди-джеев. Музыкальное наполнение должно формироваться из действительно редких, акустических записей, городских романсов отечественных исполнителей. Кроме этого в эфире обязательно должны звучать местные новости и интересные факты.

Разработка проекта бизнес-плана по запуску новой радиостанции включала в себя работу по следующим направлениям: составление организационного плана работ, план продвижения радиостанции на рынке города, предварительные финансовые расчеты эффективности запуска нового проекта, а также определения необходимых сроков по реализации проекта в жизнь.

Для начала необходимо составить устав проекта, сформировать команду проекта и распределить ответственность. Для реализации данного проекта необходимы ресурсы финансовые и трудовые ресурсы.

Предлагается создать команду проекта, состоящую из: управляющего проектом (директор УК «ВКПМ - Красноярск»), руководителя проекта (директор филиала «Романтика- Красноярск») и непосредственно самой команды (главного редактора, работников главного офиса компании, а именно руководителя отдела по финансовой и налоговой отчетности, работников отдела продвижения, руководителя объединенной программной редакции, работников редакции).

Финансовыми ресурсами компания располагает, так как, во-первых, они незначительны, во-вторых, компания входит в крупный медиа-холдинг федерального уровня с мощной финансовой поддержкой.

Ключевые точками проекта предлагается считать:

- инициация проекта, формирование команды;
- разработка концепции радиостанции;
- составление организационного плана;
- составление плана продвижения;
- составление финансового плана;
- проведение оценки рисков проекта;
- проведение финансово-экономической оценки;
- составление резюме;
- утверждение бизнес-плана проекта.

Необходимо отметить, что целью данной выпускной работы было помочь имеющемуся бизнесу рассмотреть варианты дополнительного увеличения доходности при незначительном вкладе финансовых ресурсов и возможном увлечении его эффективности в недалеком будущем. Предложенный вариант развития бизнеса в виде разработки проекта бизнес-плана по запуску новой радиостанции является экономически выгодным.

Проведенный предварительный расчет показателей эффективности запуска новой радиостанции показал, что проект может быть принят к реализации, так как чистый дисконтированный денежный доход больше нуля и составляет 8074,8 тыс. руб., индекс доходности равен 6,5, что больше единицы. Срок окупаемости проекта составляет 0,7 года. Предложенное мероприятие является экономически обоснованным и целесообразным.

На основе полученной информации руководство компании будет делать вывод о целесообразности запуска новой радиостанции и данная работа, надеюсь, убедит их в перспективах развития нового направления и увеличения рентабельности бизнеса в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Аньшин В.М. Исследование методологии и факторов ценностно-ориентированного управления проектами в российских компаниях (часть 1) / Валерий Аньшин // Управление проектами и программами. - 2014. - № 2. – С. 104 - 111.
- 2 Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие : [для студентов вузов, обучающихся по направлению "Экономика и управление"] / Л. Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2012. – 258 с.
- 3 Боровских О.Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях / О. Н. Боровских // Российское предпринимательство. - 2014. - № 1. - С. 14-22.
- 4 Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: [учебное пособие для бакалавров вузов по направлению "Менеджмент"] / Т. С. Бронникова. - Москва : Альфа-М : Уником Сервис : ИНФРА-М, 2012. - 222 с.
- 5 Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учебник/ М.И. Бухалков.- М.: ИНФРА-М, 2012. - 392с.
- 6 Ватрак В.И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности / В.И. Ватрак // Управление человеческим потенциалом . - 2014. - № 2. – С. 138 – 143.
- 7 Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2 – е изд., перераб. и доп.– М.: Гардарика, 2011. – 296с.
- 8 Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2010.- 472с.
- 9 Дафт, Р. Менеджмент = Management: [учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования"]/ Ричард Дафт; [под ред. С. К. Мордовина ; пер. с англ. В. Кузина]. - 8-е издание. - Санкт-Петербург : Питер, 2010. - 799 с.
- 10 Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник: [для бакалавров, обучающихся по направлению "Экономика"]/ И. А. Дубровин. - Москва: Дашков и К°, 2012. – 430.
- 11 Дульзон А.А. Успешность управления проектами: проблемы, оценка, возможности / Альфред Андреевич Дульзон// Управление проектами и программами. - 2014. - № 4. – С. 292 - 302.
- 12 Ильина О.Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации / О. Н. Ильина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010.- № 1. - С. 19-23
- 13 Колибаба В.И. Бизнес-планирование: [учебное пособие для студентов высших учебных заведений по специальностям: "Экономика", "Менеджмент", "Маркетинг"]/ В. И. Колибаба, И. А. Астраханцева. - Старый Оскол : ТНТ, 2010. - 145 с.
- 14 Клинцов, А. Залог успеха - гибкость планирования [Текст] / А. Клинцов, Г. Гаспарян, А. Смирнов // Консультант. - 2010. - № 15. - С. 6-8

15 Кузнецов А. А. Процессное управление проектами на предприятии // Менеджмент сегодня. - 2011. - № 4. - С. 206-212.

16 Лапыгин Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления // Экономический анализ: теория и практика. - 2011. - № 15. - С. 50-53.

17 Мельничук Д. Семь граней стратегического управления предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012.- № 5, 17с.

18 Персод Н.Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы / Наталья Персод // Стратегический менеджмент. – 2014. - № 3. – С. 194 – 202.

19 Петухова, С. В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: практическое руководство / С. В. Петухова. - 9-е издание, стереотипное. - Москва: Омега-Л, 2014. - 171 с.

20 Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие для слушателей образовательных учреждений. – М. : ИНФРА-М, 2010. - 208 с.

21 Сорокин А.С. Объективная оценка эффективности проектного управления в организации: взгляд изнутри / А.С. Сорокин // Менеджмент сегодня. – 2014. - № 3. – С. 150 – 158.

22 Стрелкова, Л. В. Внутрифирменное планирование: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 080104 "Экономика труда", 080502 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)" / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. - Москва : ЮНИТИ, 2011. - 367 с.

23 Хенрикс, М. А так ли уж нужен бизнес-план? / Марк Хенрикс ; фот. Джеффа Кларка // Карьера. - 2009. - № 1/2. - С. 72-74.

24 Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании: учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации". – М. – СПб. [и др.] : Питер, 2011. – 394 с.

25 Юрьева Т.В. Управление проектами и приоритетными программами / Т. В. Юрьева // Экономический анализ. - 2012.- № 36. - С. 23.

26 <http://adindex.ru/news/tendencies/2015/12/18/130882.phtml>

27 <http://www.vkpm.ru/>

28 <http://www.tns-global.ru/press/news/682051/>

29 <http://www.sostav.ru/>

30 <http://adindex.ru/publication/analytics>

31 <http://www.pvsm.ru/>

32 <http://www.3dnews.ru/>

33 <http://zenithoptimedia.ru.>