

Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ по теме
Разработка бизнес-плана по организации производства минеральной воды .

Нормоконтролер

подпись, дата

Г. А. Федоткина

инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка бизнес-плана по организации производства минеральной воды» содержит 73 страницы текстового документа, 2 приложения, 27 использованных источника.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ, ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, ОКУПАЕМОСТЬ.

Объект исследования – инвестиционный проект.

Предмет исследования – оценка эффективности инвестиционного проекта.

Цель исследования заключается в обосновании осуществимости и экономической эффективности предлагаемого проекта.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие конкретные задачи:

- изучить теоретические и методологические основы бизнес-планирования;
- провести анализ рынка минеральной воды в Красноярском крае;
- разработать маркетинговую стратегию;
- рассмотреть оптимальную организационную структуру, сформировать штат сотрудников;
- рассмотреть технологические аспекты производства;
- провести экономический анализ эффективности проекта.

В результате проведенного исследования было установлено, что открытие производства минеральной воды является актуальным, ввиду низкой наполненности премиум - сегмента рынка минеральной воды, а полученные показатели эффективности демонстрируют экономическую выгоду реализации проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы бизнес - планирования	6
1.1 Понятие, цели и задачи бизнес - планирования. Особенности составления различных типов бизнес-планов и причины неудачного планирования	6
1.2 Типичная структура бизнес-плана	12
1.3. Источники финансирования инвестиционного проекта	19
2 Основные аспекты организации производства	26
2.1 Краткая характеристика рынка бутилированной минеральной воды в Красноярском крае. Проблемы и перспективы отрасли.....	26
2.2 Резюме проекта. Основная информация. Задачи и стратегия. Особенности производства	31
2.3 Маркетинговый план.....	35
2.4 Операционный и организационный план.....	41
3 Финансовое обоснование бизнес-плана	50
3.1 Финансовый план.....	50
3.2 Факторы риска и методы снижения рисков	61
3.3 Выбор источников финансирования.....	64
Заключение	69
Список использованных источников	71
Приложения А-Б.....	74-73

ВВЕДЕНИЕ

Любая предпринимательская организация начинается с составления бизнес-плана. В нем отражаются проблемы, с которыми предстоит столкнуться предпринимателям в процессе достижения стоящих перед ним целей. По определению, бизнес-план – это система менеджмента, направленная на совершенствование работы любой фирмы, независимо от сферы ее деятельности.

Благодаря бизнес-плану, у руководства появляется возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны. Целью бизнес-плана может быть получение кредита, или привлечение инвестиций, определение стратегических и фактических ориентиров фирмы. Овладение техникой бизнес-планирования становится сегодня актуальной задачей предпринимателей. Начиная свою деятельность, они должны ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы. Бизнес-план является основой предпринимательской деятельности и представляет собой комплексное исследование различных сторон работы фирмы (разработки, производства, реализации, послепродажного обслуживания).

При написании данного дипломного проекта в качестве объекта бизнес-планирования, был выбран рынок минеральной воды г. Красноярск. Предмет исследования — бизнес-план по созданию нового предприятия по производству минеральной воды.

Методической основой дипломной работы стали такие методы исследования как метод системного анализа, методы сравнений и аналогий, метод экспертных оценок.

Информационную базу исследования составляют монографическая и учебная литература; статистические источники; периодическая печать, электронные ресурсы и другие локальные нормативные документы.

Цель написания данной работы — это составление бизнес-плана нового предприятия по производству минеральной воды в г. Канск. Таким образом, к задачам исследования можно отнести:

1. Анализ теоретических основ бизнес – планирования.
2. Мониторинг текущего состояния рынка минеральной воды в России и в Красноярском крае, оценка перспективности организации нового предприятия в данной отрасли.
3. Составление бизнес-плана нового предприятия по производству минеральной воды в г. Канск.

Дипломная работа состоит из трех глав. В первой главе рассмотрены теоретически основы и подходы к бизнес - планированию. Теория бизнес - планирования раскрыта через анализ учебников, монографий, а также статей в периодических изданиях и изданиях в сети Интернет. Вторая глава представляет собой анализ текущего состояния рынка минеральной воды в России, прогнозирование объема продаж, составление плана маркетинга. Данный анализ был проведен на основе общедоступных статистических, а также аналитических данных в сети Интернет. В третьей главе приведено финансовое обоснование проекта, а так же рассмотрены возможные источники финансирования.

Целевой рынок — город Красноярск.

1 Теоретические основы бизнес - планирования

1.1 Понятие, цели и задачи бизнес - планирования. Особенности составления различных типов бизнес-планов и причины неудачного планирования

Возникшая более 30 лет назад потребность предпринимателя в бизнес-плане не теряет своей актуальности и в наше время. Изначально бизнес-планы составлялись в целях увеличения притоков инвестиций из внешних источников. Но позднее они стали основой развития бизнеса, а также важным инструментом для определения целей, задач и направлений функционирования. Переход России от плановой экономики к рыночной предопределил потребность предпринимателей в составлении бизнес-планов для достижения основных целей предприятия.

В условиях высокой неопределенности, актуальность бизнес-планирования для предприятий малого и среднего бизнеса растет. В условиях жесткой конкуренции руководители организации не могут полагаться только на собственный опыт и интуицию. Отказ от бизнес - планирования чреват несвоевременным выявлением недостатков организации бизнеса и принятием неэффективных решений. Сегодня можно говорить о новом понимании места и сути бизнес – планирования в системе управления организацией. Теперь его стоит рассматривать не только как инструмент привлечения инвестиций, но и как механизм интеграции управленческих функций с целью создания стратегически управляемого предприятия. В рамках управления средним и малым бизнесом бизнес-план реализует элементы стратегического планирования, а конкретно, формирование целей и выбор стратегии, определение внешней и внутренней политики предприятия.

Бизнес-план — это основной документ, определяющий и регулирующий предпринимательскую деятельность организации [1]. Именно бизнес-план решает главную задачу экономики, а именно выбор наиболее эффективного

способа распределения ограниченных ресурсов и максимизация удовлетворения потребностей общества. Составление бизнес-плана организации позволит:

- привлечь инвесторов;
- обнаружить пробелы в организации производства до момента их реального возникновения;
- заблаговременно ознакомиться с основными аспектами работы организации: технологический процесс, основные поставщики, рынок сбыта.
- сделать выбор в пользу наиболее эффективной стратегии проникновения на рынок и, таким образом, сформировать конкурентоспособность организации.

Главной же целью разработки бизнес-плана является определение основного направления деятельности организации как на отдаленные, так и на ближайшие периоды времени в соответствии с потребностями и возможностями предприятия [1].

Но конкретные цели организации могут быть различными, например:

- привлечение инвестора;
- разработка программы по улучшению качества продукции на производстве;
- сокращение сроков изготовления заказа, при условии сохранения/снижения процента бракованных изделий;
- разработка стратегии для выхода на новые рынки сбыта;
- повышение экологической безопасности производства.

Для достижения поставленных целей разработчики бизнес-плана определяют перечень конкретных задач, стоящих перед конкретными структурными подразделениями и занятыми в них работникам [1].

Цели и задачи бизнес-плана можно обобщить в виде двух его основных функций:

1. Внутренняя функция подразумевает повышение качества продукции, эффективности работы персонала, рациональное распределение ресурсов, а также улучшение условий труда и производства.

2. Внешняя функция подразумевает привлечение заинтересованных сторона к сотрудничеству.

Бизнес-план является важным инструментом планирования для организации и составляется каждой организацией независимо от направления и масштабов ее деятельности. В разработке бизнес-плана могут участвовать все работники руководящего звена, а также представители всех структурных подразделений организации.

Бизнес-план предназначен для решения множества задач, которые можно сгруппировать в 4 основных пункта:

1. Обоснование основных показателей деятельности компании, их положительную или отрицательную динамику.

2. Заблаговременное выявление существующих проблем, которые могут оказать влияние на функционирование организации, особенно на первых этапах её работы.

3. Проведение исследований в области маркетинга для определения основной категории потребителей, места на рынке, определение объемов производства.

4. Оценка основных показателей эффективности проекта на основе составления наиболее вероятной финансовой модели организации.

Одним из условий успешного бизнес-планирования является согласование интересов всех заинтересованных сторон проекта: собственно заказчика бизнес-плана, органов власти, та территории которых планируется разместить предприятие, потребителей конечного продукта или услуги, прочих контрагентов.

В практике планирования выделяют несколько типов бизнес-плана, в зависимости от круга решаемых задач [2]:

1. Производственный (внутренний) бизнес-план является наиболее популярным типом бизнес-плана, составляемым исключительно для внутренних пользователей. Он необходим для определения целей функционирования, политики организации и стратегии на рынке, так же в нем рассматриваются все процессы и технологии, имеющие место в производстве. Производственный бизнес-план позволяет рассмотреть каждый аспект производства, и убедиться в том, что всё тщательно спланировано и целесообразно с точки зрения материального и финансового обеспечения, трудовых отношений с учетом прошлой деятельности и конъюнктуры рынка. Особенностью данного типа бизнес-плана является отсутствие особых внешних требований, он не предоставляется ни в какие финансово-налоговые службы для контроля и представляет собой коммерческую тайну. Следует также особо отметить, что фирма самостоятельно принимает решение об объеме и структуре бизнес-плана.

2. Инвестиционный бизнес-план ориентирован главным образом на внешнюю среду и демонстрирует инвестору всю привлекательность, эффективность и выгоду. В рамках данного типа бизнес-плана проводится расчет предполагаемого объема продаж финансового дохода, прибыли, обосновывается эффективность направления развития компании.

3. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия может предусматривать реструктуризацию задолженности или репрофилирование организации. Данный бизнес-план имеет особый статус: его обычно составляет предприятие, находящиеся в состоянии неплатежеспособности. А Порядок согласования, структура и методика его составления четко закреплены в Распоряжении N98 Федерального управления по делам о банкротстве. В этом типе бизнес-плана рассматривается необходимость и возможность предоставления предприятию финансовой поддержки, организация управления на предприятии в условиях внутрифирменного кризиса. Проводится организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка

нынешнего состояния предприятия, выявляются ошибки управления, негативно сказавшиеся на финансовом состоянии предприятия, и разрабатывается план проведения реорганизационных оздоровительных процедур.

Следует заметить, что после утверждения такого типа плана предприятие имеет право на ряд преимуществ: остановка всех штрафных санкций по отношению к организации, разблокировка счетов. План финансового оздоровления предприятия утверждается на 18 месяцев.

4. Бизнес-план для привлечения кредита составляется для увеличения оборотных средств организации или для привлечения денежных средств на расширение уже существующего производства. В данном типе бизнес-плана большое внимание должно быть уделено именно экономическому и финансовому аспекту: он должен наглядно демонстрировать банку перспективы развития организации и возможность в будущем не только погасить кредит, но и принести банку прибыль в виде начисленных процентов. Данный тип бизнес-плана очень схож с инвестиционным типом бизнес-плана, его основное предназначение - привлечение финансирования, но имеются различия: банк не интересуют технические моменты плана и прочие показатели, не имеющие отношения к финансовой деятельности, банку важно непосредственно схема ведения бизнеса. Более востребованными для банка являются сведения о наличии ликвидного залога, поручителей. Немаловажным фактором является наличие дебиторской и кредиторской задолженности, а также наличие просроченной задолженности по кредитам. Особенностью составления такого бизнес-плана является необходимость связывать срок кредитования со скоростью оборачиваемости товарных операций.

Необоснованные требования к проекту и поверхностный анализ не позволяют в полной мере выявить все проблемы, четко определить параметры изменения системы и подготовить необходимую информацию для принятия решений.

Ниже будут рассмотрены возможные причины неудачного планирования [3].

1. Внешний фактор: Игнорирование фактора изменчивости и непредсказуемости внешней среды, внезапный экономический кризис, неблагоприятная ситуация в стране или регионе. На данный фактор невозможно повлиять, возможно, только смягчить его влияние.

2. Субъективизм лиц, составляющих бизнес-план. Следствием данной ошибки может стать завышение ожиданий и показателей продаж, что создаст неверную картину денежных потоков.

3. Нечеткое определение целей проекта, отсутствие системы оценки результата не позволяет точно определить, достигает ли организация своих целей или же нет.

4. Слабые навыки планирования и отсутствие знаний о специфике отрасли и о технологическом процессе производства приведут к сбоям в бизнес-процессах и неправильному функционированию организации, кассовым разрывам, проблемам с входящей и исходящей логистикой, и как следствие дополнительными затратами на устранение проблем.

5. Поверхностный анализ рисков не позволяет в полной мере оценить все риски, способные сорвать проект, а так же не позволяет адекватно оценить нанесенный ущерб.

Во избежание данных ошибок рекомендуется задействовать в написании бизнес-плана компетентных представителей разных функциональных подразделений и тщательно рассматривать каждый пункт бизнес-плана в трех разрезах: наиболее вероятном, позитивном и негативном и составлять планы действий для заблаговременной ликвидации возникающих проблем.

Планирование бизнеса должно опираться на системное видение, обобщение результатов анализа рынка. Однако стратегический маркетинг, являющийся основой для стратегического бизнес-планирования, на данный

момент не является сильной стороной существующих систем управления бизнесом российских предприятий.

Обобщая все вышеизложенное, можно определить бизнес-план как документ для планирования деятельности организации, в котором описаны все основные параметры будущей организации, анализируются все возможные проблемы и риски, которые могут повлиять на деятельность предприятия отрицательно, а также рассматривает способы решения выявленных проблем. Эффективный и проработанный бизнес-план определяет целесообразность вложения денежных средств в организацию. При этом важно составить бизнес-план в соответствии с определенными требованиями и корректно выполнить необходимые расчеты это поможет оценить будущие проблемы и понять, возможно ли их преодолеть.

1.2 Типичная структура бизнес-плана

В зависимости от выбранного типа составляемого бизнес-плана его структура может изменяться, но общепринятой структурой считается следующая [4]:

Раздел 1. Резюме.

Раздел 2. Общая информация о будущей организации.

Раздел 3. Задачи и стратегия.

Раздел 4. Маркетинговый план.

Раздел 5. Операционный план.

Раздел 6. Организационный план.

Раздел 7. Финансовый план.

Раздел 8. Факторы риска и методы снижения риска.

Ниже будет рассмотрен каждый пункт бизнес-плана и его содержание.

Резюме организации характеризуется предельной простотой и минимумом специальных терминов, объем данного раздела не превышать нескольких

страниц. Основное предназначение данного раздела – произвести благоприятное впечатление на заинтересованную сторону, будь то кредитор или инвестор. В целом, данный раздел должен отвечать на 2 вопроса: «Что получает инвестор в случае успешной реализации бизнес-идеи?» и «Каков риск неудачи?» Также в данном разделе раскрываются основные направления деятельности фирмы, место, которое фирма стремится занять на рынке. По каждому направлению деятельности устанавливаются цели и описываются способы их достижения. В этом же разделе помещается информация, дающая поверхностное представление о фирме и прочие данные, характеризующие её коммерческую деятельность.

Во втором разделе бизнес-плана будет конкретизирована информация о компании: её месторасположение, какой ассортимент товаров и для какого круга потребителей он будет предназначен, в каких масштабах фирма планирует свою деятельность: в своей местности, в масштабах страны или возможен выход на международный рынок; определен тип компании: производственная, торговая или занимается оказанием услуг. Данный раздел так же занимает несколько страниц, Поэтому в данном разделе не стоит уделять большое внимание конкретным деталям, их можно рассмотреть в других разделах.

В разделе «Задачи и стратегия» большое внимание уделяется анализу внешней среды и своего будущего места в данной среде, определяются основные ориентиры, на основании которых определяются возможные варианты стратегий, после производится выбор одного из вариантов и формулируется собственная стратегия, направление движения, видение, миссия организации.

Раздел бизнес-плана, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, так как в нем изложены способы доведения продукта до конечного потребителя, благодаря которым можно рассчитывать на успех. Маркетинг — это процесс планирования и воплощения замысла,

ценообразование, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций [5].

В данный раздел, исходя из определения, войдет описание выпускаемой продукции, определение целевой аудитории, ценообразование, способы и инструменты продвижения, прогноз затрат на производство необходимых объемов, каналы сбыта продукции, анализ конкурентов. Также в маркетинговом разделе важно указать информацию о рекламных материалах, способствующих продвижению продукта, а конкретно: рекламные ролики, полиграфическая продукция, реклама в СМИ, личные продажи, рекламные акции.

Цель 5 раздела «Операционный план» - показать реальную возможность обеспечить производство необходимого продукта заданного качества и в необходимые сроки. Важные задачи именно данного раздела – определить производственные затраты и требуемый объем инвестиций. Значимость содержания данного раздела определяется несколькими факторами:

– выбранным видом деятельности. Для производственного предприятия будет очень внимательно описан процесс производства и используемой технологии. Для организации, связанной с коммерческой деятельностью или с оказанием услуг, данный раздел может не представлять особую сложность. Для торговой организации, содержание раздела должно раскрывать вопросы закупки товара, особенности его хранения и доставки, описание логистики. Для организации в сфере услуг будут описаны способы оказания услуг, требуемое оборудование и технология. Несомненно, данный раздел представляет наибольшую важность для предприятия производственного типа;

– тип бизнес-плана. Уровень детализации данного раздела будет зависеть от потребителя бизнес-плана. Если он предназначен для внутренних пользователей, то должен достаточно подробно отражать процесс производственной деятельности. Если же пользователем бизнес-плана будет

являться инвестор, то данный пункт должен быть изложен достаточно кратко, ясно и просто.

В процессе написания данного пункта могут возникнуть проблемы связанные с поиском компромисса между сложным раскрытием производственных процессов и простотой и понятностью написания. Таким образом, необходимо удостовериться, что выбранный уровень раскрытия данного аспекта способствует специфическим потребностям пользователя.

Организационный план призван показать организационную структуру управления, дать характеристику составу управленческой команды, обеспечивающей реализацию бизнес-плана. Он должен делать акцент на квалификации, талантах и способностях команды исполнителей. Прежде всего, в организационном плане необходимо обосновать выбор формы деятельности: ИП, ООО или АО. Определив структуру предприятия и количество пунктов можно определить потребность в работниках. В организационном разделе обязательно нужно отвести место календарному графику открытия компании, который будет включать в себя информацию о временных отрезках, необходимых для составления бизнес-плана, поиска подходящих площадей или длительности строительства, прохождения государственной регистрации, приобретения необходимого оборудования, проведения ремонтных работ.

Так же в данном разделе будут содержаться сведения обо всех необходимых документах, необходимых для функционирования организации получения дополнительных выгод: налоговые льготы, государственные субсидии [6]. К таким документам относятся:

1. Устав проекта.
2. Учредительный договор.
3. Сертификаты качества и соответствия.
4. Все необходимые лицензии на осуществляемый тип деятельности.
5. Договора с контрагентами; купли-продажи, лизинга, аренды.
6. Патенты на продукцию предприятия.

Другая же задача данного раздела – прогноз управленческих расходов, имеющих большое значение в финансовой реализации проекта.

Финансовый план, наравне с планом маркетинга, является ключевым пунктом бизнес-плана. Он включает в себя информацию, изложенную в вышеприведенных разделах, и представляет её в стоимостном формате. Основные моменты финансового плана: прибыль и денежные потоки. Соответственно, для предпринимателя финансовый план показывает, на какую прибыль можно рассчитывать, в какой период времени ожидаются финансовые поступления, сколько первоначально денежных средств нужно вложить для поддержки начатого дела, и каким будет финансовое положение фирмы к концу рассматриваемого периода планирования.

Нестабильность рынка вынуждает специалистов ориентироваться не только на математические расчеты, но и на уровень спроса, социальную составляющую сферы деятельности, в которой происходит её развитие. Как правило, прогнозный период охватывает 3-5 лет. Продемонстрировать все нюансы экономического положения предприятия помогут 3 формы отчетности:

1. Форма 1 «Движение денежных средств» отражает перемещение денежных потоков внутри организации на протяжении определенного времени и позволяет найти дыры в финансировании без остановок производства, выявить излишние статьи расходов или предвидеть дополнительные статьи расходов.

2. Форма 2 «Отчет о прибылях и убытках» содержит такие показатели как прибыль, траты на техническое обеспечение, чистый доход или убыток за отчетный год.

3. Форма 3 «Прогнозный баланс».

Комплексный подход к изучению этих источников финансового состояния проекта поможет беспристрастно оценить ход дел.

Особое место в финансовом плане занимает расчет показателей эффективности проекта. Основу таких расчетов составляют показатели [7]:

1. NPV-чистый дисконтированный доход - сумма предполагаемого потока платежей, приведенная к текущей стоимости. Этот показатель учитывает зависимость величины денежных потоков от времени. При показателе $NPV > 0$ можно говорить об эффективности проекта в целом, более конкретную информацию можно получить, рассчитав другие показатели. Формула расчета данного показателя приведена ниже:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF}{(1+r)^t} - I ; \quad (1)$$

где n, t - количество временных периодов;

CF - денежный поток (Cash Flow);

R - стоимость капитала (ставка дисконтирования, Rate).

2. PI - уровень рентабельности, определяется как расчет поступлений на рубль вложений. Формула расчета приведена ниже:

$$PI = \frac{NPV}{I} + 1 ; \quad (2)$$

где I-инвестиции;

NPV - чистый дисконтированный доход.

3. PP-срок окупаемости, период необходимый для окупаемости первоначальных инвестиций и выхода на прибыль.

4. IRR-внутренняя норма доходности- процентная ставка при которой эффективность от проекта, то есть показатель NPV будет сведен к нулю. Данный показатель призван показать максимальную стоимость привлекаемых инвестиций.

5. Точка безубыточности и запас финансовой устойчивости. Данные показатели нельзя рассматривать отдельно, так как без расчета одного из них, второй показатель становится неинформативным. Запас финансовой прочности

определяется разницей между показателями выручки от реализации и точки безубыточности. Соответственно, большое значение запаса финансовой прочности говорит об устойчивости проекта к изменению ключевых показателей деятельности. Точка безубыточности рассчитывается, как:

$$\text{Порог рентабельности} = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{EBIT}}; \quad (3)$$

где FC - уровень постоянный издержек;

VC - переменные издержки;

EBIT - выручка.

В заключительном разделе бизнес-плана выявляются возможные виды рисков, связанные с осуществлением проекта, их оценка и разработка мер по предотвращению или снижению потерь. Важно в данном разделе продемонстрировать реалистичный подход к изучаемой проблеме, так как риск всегда связан с уровнем неопределенности, для его оценки не подойдет теоретический подход. Результатом данного раздела будет:

- анализ рисков;
- оценка риска и возможно ущерба;
- программа по защите от рисков.

В случае коммерческого страхования бизнеса указывается тип страхового полиса и на какие суммы планируется их пробрести.

Так же актуальным разделом в бизнес-плане является анализ чувствительности, в котором определяются критические границы основных показателей. Обычно анализ чувствительности включает в себя несколько этапов [8]:

- выбор ключевого показателя, на который будут оказывать влияние выбранные факторы и по которому можно сделать вывод об эффективности проекта;

- составление перечня фактора, которые могут оказывать влияние на ключевой показатель: уровень спроса, цена, уровень начальных инвестиций;
- установление верхнего и нижнего значения для каждого фактора;
- построение графика чувствительности для всех неопределенных факторов.

Чем сильнее критические значения отличаются от прогнозируемых, тем выше запас прочности проекта тем лучше он защищен от влияния различных факторов.

1.3 Источники финансирования инвестиционного проекта

Необходимость осуществления широкомасштабных инвестиций в оборудование российских предприятий не вызывает сомнения. В инвестициях нуждаются как «старые» предприятия - для обновления материальной базы, так и абсолютно новые бизнес - идеи - для начала своей деятельности. Большинство предприятий не имеют полного объема собственных источников финансирования для осуществления капитальных вложений. Занимать деньги на открытом рынке через выпуск облигаций в России могут позволить себе лишь единицы крупных компаний. В таких условиях актуальным и доступным источником финансирования выступает кредитование, однако и здесь могут возникнуть проблемы. Банки предпочитают работать с достаточно крупными предприятиями с хорошей кредитной историей.

В общем виде, источники финансирования можно подразделить на внешние и внутренние [9].

Внутренние или собственные ресурсы представляют собою финансовые, материальные или интеллектуальные ресурсы и фонды, находящиеся в собственности компании под особым статусом: чистая прибыль, амортизационные отчисления, средства от продажи выбывающих внеоборотных активов и прочее. Обычно для использования ресурсов такого

типа необходимы специальные управленческие решения, например, одобрение совета акционеров или директоров.

В современных условиях едва ли можно назвать оправданным использование только внутренних средств для финансирования деятельности компании. Во-первых, часть средств будет изъята из текущего бизнес-процесса, а во-вторых, ограниченность внутренних источников финансирования все же будет иметь место. В данной ситуации стоит придерживаться принципа разумной диверсификации источников финансирования.

Внешние инвестиционные ресурсы представляют собой активы, принадлежащие другим организациям никак не связанным с существующим проектом и имеющие обязательный возвратный характер, либо имеющие условия определенного обременения. Наиболее популярными источниками внешнего финансирования выступают: банковское кредитование, лизинг, ассигнования из бюджетов различных уровней.

Ниже более подробно будет рассмотрен каждый вид внешнего финансирования.

Инвестиционные кредиты банков выступают наиболее эффективным и популярным способом инвестирования в случаях, когда компании не могут обеспечить реализацию проекта за счет собственных средств или эмиссии ценных бумаг. К достоинствам данной формы финансирования относят:

- отсутствие затрат, связанных с регистрацией и размещением ценных бумаг;
- уменьшение налоговой базы за счет отнесения процентных выплат на затраты, включаемые в себестоимость;
- использование эффекта финансового рычага, позволяющего увеличить рентабельность собственного капитала в зависимости от соотношения собственного и заемного капитала в структуре инвестируемых средств.

Инвестиционные кредиты, как правило, имеют средне- и долгосрочный характер. Срок привлечения такого кредита сопоставим со сроками реализации

инвестиционного проекта, при этом может быть предусмотрен льготный период, то есть период отсрочки погашения основного долга. Данное условие облегчает обслуживание кредита, но делает его более дорогим, ввиду того, что процентные платежи исчисляются с непогашенной суммы долга.

В российской практике инвестиционные кредиты оформляются в виде срочной ссуды со сроком погашения от трех до пяти лет на основе составления соответствующего договора. Для получения кредита необходимо соблюдение следующих условий:

- подготовка для банка-кредитора бизнес-плана инвестиционного проекта и предоставление кредитору достаточной информации, подтверждающей возможность заемщика в полной мере и вовремя вернуть долги;

- имущественное обеспечение возврата кредита. В дополнение к бизнес-плану должно быть предоставлено соответствующее обеспечение в виде залога имущества, гарантий или поручительства третьих лиц. Рыночная стоимость закладываемого имущества должна превышать сумму кредита, так как в случае невыполнения условий договора, ликвидационная стоимость имущества может оказаться ниже рыночной, что приведет к убыткам банка-кредитора;

- обеспечение контроля за расходованием заемных средств со стороны кредитора, например, открытие специального счета, с которого возможно списание денежных средств на погашение конкретной статьи расходов.

Одной из разновидностей срочных ссуд является ссуда под залог недвижимости. Различают несколько видов ипотечных ссуд:

- стандартная ипотечная ссуда (погашение долга и выплата процентов равными долями);

- ипотечная ссуда с неравномерными платежами (рост платежей к концу срока ссуды);

- ипотечная ссуда с изменяющейся суммой выплат (выплата только суммы процентов в льготный период);
- ипотечная ссуда с залоговым счетом открытие специального счета, на который перечисляются определенные суммы, как гарантии выплаты взносов на первом этапе осуществления проекта.

Процентная ставка по инвестиционным кредитам обычно учитывает риск инвестиционного проекта. Она рассчитывается путем увеличения базы процентной ставки на премию за риск по рассматриваемому проекту.

Целевые облигационные займы представляют собой выпуск компанией корпоративных облигаций, доходы от размещения которых будут использованы для финансирования проекта. Данный метод дает возможность привлечь заемные средства на более выгодных условиях, чем банковский кредит. К достоинствам данного вида финансирования относят:

- отсутствие необходимости в залоге;
- погашение долга по окончании срока обращения дает возможность использовать для обслуживания долга средства, генерируемые проектом;
- отсутствие необходимости в составлении подробного бизнес-плана и предоставления подробной финансовой информации потенциальным покупателям акций, помимо информации, содержащейся в проспекте эмиссии;
- низкая вероятность вмешательства кредитора в процесс функционирования организации, в силу раздробленности держателей облигаций;

Вместе с тем, данный метод финансирования предъявляет высокие требования к организации-эмитенту. Прежде всего, это устойчивое финансовое состояние, обоснованный и рациональный бизнес-план и возможность понести издержки, связанные с эмиссией, размещением ценных бумаг. Так же разработка целевого облигационного займа предполагает установление следующих параметров: размер заемных средств, период займа, номинал

облигации, дата и цена погашения займа, форма выпуска облигаций, периодичность и размер купонных выплат и прочие условия.

Лизинг является видом инвестиционной деятельности, при которой лизингодатель по договору финансовой аренды обязуется приобрести в собственность имущество у определенного продавца и предоставить его в аренду лизингополучателю за плату во временное пользование.

Расчет платежей по лизингу производится следующим образом [10]:

1. Расчет лизинговых платежей по годам, охватываемых договором лизинга.
2. Расчет общего размера лизинговых платежей за весь срок договора лизинга как суммы платежей по годам.

3. Расчет размера лизингового взноса в зависимости от выбранной периодичности взносов.

Общая сумма платежей по лизингу по годам определяется по формуле:

$$ЛП = АО + ПК + КВ + ДУ + НДС ; \quad (4)$$

где АО - величина амортизационных отчислений, причитающихся лизингодателю в текущем году;

ПК - плата за кредитные ресурсы, используемые лизингодателем для приобретения имущества;

КВ - комиссионное вознаграждение лизингодателя;

ДУ - плата лизингодателю за дополнительные услуги, предусмотренные договором лизинга;

НДС - налог на добавленную стоимость, уплачиваемый лизингополучателем по услугам лизингодателя.

Условия договора по лизингу могут предполагать ускоренную амортизацию, где повышающий коэффициент к норме амортизации может составлять от 1 до 3. Данное условие позволяет уменьшить налогооблагаемую прибыль в период ее применения.

При расчете эффективности использования лизинга в отличие от других форм финансирования нужно учесть не только налоговые экономии и стоимость услуг, но и привести их к текущей стоимости через дисконтирование. Ниже приведена формула, позволяющая определить эффективность лизинга для лизингополучателя с учетом корректировок на налоговые льготы и налоговые выплаты [10]:

$$\text{ЧДД} = I - E - \sum_{t=1}^n \frac{L_t - L_t * T}{(1+r^*)^t}; \quad (5)$$

где I — стоимость предмета лизинга;

L_t — лизинговый платеж в t -м периоде;

E — платеж аванса;

T — ставка налога на добавленную стоимость (НДС);

r^* — скорректированная на ставку НДС норма дисконта $r^* = r(1 - T)$.

Государственное финансирование инвестиционного проекта происходит путем финансирования в рамках целевых программ и программ финансовой поддержки. Оно предусматривает использование бюджетных средств в форме инвестиций в уставные капиталы действующих или новых предприятий, бюджетных кредитов, предоставления гарантий и субсидий. Данные целевые программы являются инструментами реализации приоритетных задач в области государственного, экономического, экологического, социального и культурного развития страны. Условия и порядок конкурсного отбора определяются Методическими рекомендациями о порядке организации и проведения конкурсов по размещению централизованных инвестиционных ресурсов.

Основные критерии отбора приведены ниже [11]:

- право на участие в конкурсе имеют только проекты, связанные с «точками роста» экономики;
- срок окупаемости не более 2 лет;

– доля собственных средств инвестора должна составлять не менее 20% капитальных вложений, предусмотренных для реализации проекта.

Решения о принятии проекта рассматриваются Комиссией по инвестиционным конкурсам при Министерстве экономического развития и торговли РФ и направляются в Министерство финансов РФ для включения расходов на реализацию проекта в проект федерального бюджета на будущий год. Размер государственной помощи устанавливается в зависимости от категории проекта не может превышать 50% заемных средств.

Основными методами финансирования инвестиционных проектов являются самофинансирование, лизинг, кредитное финансирование, бюджетное финансирование. В главе 3 будет рассчитана эффективность каждого из рассмотренных видов финансирования. По полученным показателям будет сделан выбор в пользу наиболее выгодного и эффективного способа финансирования.

Таким образом, любой бизнес-проект должен иметь бизнес-план, раскрывающий основные аспекты, а составление бизнес-плана является одним из первых и ключевых действий, осуществляемых в ходе осуществления проекта. Успех любого инвестиционного проекта напрямую связан с точностью и глубиной проработки плана его подготовки и реализации, который предполагает экономическое обоснование его целесообразности, планирование действий и затрат, необходимых для его осуществления, и, конечно, оценку ожидаемых конечных результатов, в виде извлеченной прибыли и занятия определенной доли на рынке.

2 Основные аспекты организации производства

2.1 Краткая характеристика рынка бутилированной минеральной воды в Красноярском крае. Проблемы и перспективы отрасли

Начиная с 2000-х годов, российский рынок бутилированной минеральной и питьевой воды демонстрировал активный рост практически ежегодно. Россияне стали больше внимания уделять своему здоровью и поэтому делать выбор в сторону чистой и качественной воды. Так же популяризации питьевой воды способствует именно распространение ПЭТ-тары, ухудшение экологической обстановки и качества водопроводной воды, рост доходов населения и, как следствие, изменение образа жизни и ценностных ориентаций россиян.

В среднем годовой объем потребления питьевой воды в России составляет около 30 литров на человека [12]. Данный показатель значительно меньше, чем в других странах, для примера в Мексике этот показатель составляет почти 250 литров воды в год. Но активная пропаганда производителей все же приучает россиян использовать бутилированную воду в быту, следствием является рост потребления на душу населения, но темпы прироста невысоки. Помимо физических лиц также растет спрос на воду и у юридических лиц: всё большее число ресторанов покупают 5-19-литровые канистры воды для приготовления пищи, салоны красоты, фитнес центры все чаще делают выбор в пользу кулеров с водой для повышения лояльности к своему заведению и создания лучшего впечатления у посетителей. Помимо традиционных способов сбыта воды появились новые, таким каналом стали ,например, автоматы с водой, которые можно найти в каждом заведении. Таким образом, одним из крупнейших каналов дистрибуции становится именно школы, институты и больницы, где на протяжении всего года проводят время свыше 500 человек.



Рисунок 1 - Структура потребления безалкогольных напитков в 2016 году в натуральном выражении, %

На рисунке 1 представлена структура потребления безалкогольных напитков, и несмотря на то, что питьевая вода является одним из самых популярных безалкогольных напитков (занимает 42% рынка безалкогольных напитков), для большинства она все же остается продуктом спонтанного спроса. Чаще всего бутылку воды покупают для утоления жажды на ходу. В нашей стране повседневное потребление бутилированной воды пока является редкостью. В связи с этим чаще всего потребители делают выбор в пользу воду в упаковке объемом 0,5 литра, воду в бутылках от двух литров выбирают, как правило, не более 10% покупателей.

В отличие от США, где активно развивается производство воды в небольших тарах, в России же развивается сегмент доставки воды в больших емкостях в офис или на дом.



Рисунок 2 - Объем производства бутилированной воды в России в натуральном выражении

Рисунок 2 демонстрирует рост объемов выпуска бутилированной воды в России на 6,2% к прошлому году, что в стоимостном выражении составляет почти 6 млн. литров [12]. В 2015 году, в условиях кризиса, на потребительском рынке наблюдается тенденция к экономии денежных средств, и снижению расходов на предметы не первой необходимости. В данной ситуации снижение спроса на бутилированную воду вполне ожидаемо, но тем не менее спад не оказался существенным (около 4%).

Доля импортной продукции на российском рынке минеральной воды относительно невелика и составляет около 2% на 2015 год. Ведущими поставщиками являются Грузия (основной объем дает Боржоми) и Франция (основной продукт негазированная Evian). В первом полугодии 2016 года Грузия увеличила свою долю в структуре российского импорта со 40 до 50%. Наблюдается тенденция к сокращению объемов поставок минеральной воды премиум-сегмента, например, объемы продаж одной из дорогих марок Aqua Di Toscana снизились в 10 раз в период с 2014 до 2015 года [13].

На рынке России представлено большое количество торговых марок, но около 30% продаж минеральной воды приходится на две транснациональные

компаний: Pepsi Bottling Group (с брендом Aqua Minerale) и Coca – Cola Company (с брендом BonAqua). Помимо основных гигантов рынка имеются так же такие компании как Nestle Waters («Святой источник», Perrier, Vittel, San Pellegrino) и компания «Висма» («Архыз»), которые занимают около 10% рынка. Остальная часть рынка делится между собою несколькими сотнями брендов. Стоит отметить, что на региональных рынках обычно имеются свои лидеры, занимающие около 30% рынка.



Рисунок 3 - Структура рынка бутилированной минеральной воды в г. Красноярск и г. Канск

Результаты анализа рынка минеральной воды представлены на рисунке 3. При анализе рынка минеральной воды по городам Красноярск и Канск были выявлены лидеры рынка: Ханкуль и Лель, являющиеся продукцией местного производства, в совокупности удерживают четверть рынка. Данные торговые марки относят к эконом-сегменту, а цена за бутылку объемом 0,5 литра составляет около 15 рублей. Так же наглядно видно, что еще 14% рынка

удерживают вышеназванные транснациональные корпорации, а 33% рынка делят между собой 79 брендов.

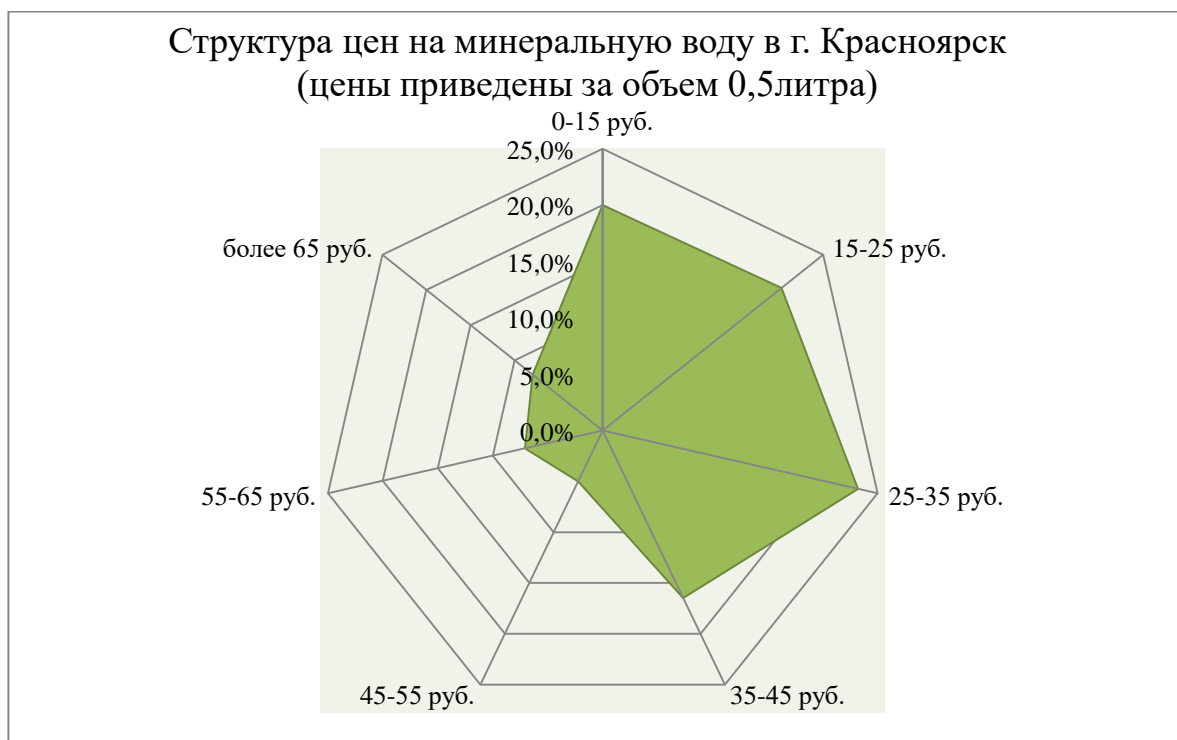


Рисунок 4 - Структура цен на минеральную воду в г. Красноярск (цены приведены за объем 0,5литра)

Рисунок 4 наглядно демонстрирует наполненность именно низкого ценового сегмента продукцией местных производителей, дистрибуция которых в основном ограничена регионом их производства и иногда еще одним – двумя соседними регионами.. Вместе с тем, график демонстрирует малое количество игроков в среднем и высоком ценовом сегменте, представленными на рынке следующими торговыми марками¹: Perrier, S.Pellegrino, Боржоми, Evian.

Ввиду того, что большинство рынка все-таки занимают производители воды низкого ценового сегмента, то легко угадывается, что на рынке в большинстве своем реализуется вода в ПЭТ упаковке. Вода в стеклянной таре

¹ Доля каждого из брендов не превысила 2%.

имеет более высокую себестоимость и относится к нераспространенному в нашем регионе премиум-сегменту.

Подводя итоги стоит отметить, что выход на региональный рынок имеет смысл только с торговой маркой высокого ценового сегмента. Это объясняется тем, что низкий ценовой сегмент переполнен дешевой продукцией местных производителей, а средний ценовой сегмент прочно удерживается раскрученными марками мировых лидеров. Мы хотим предложить рынку российский бренд минеральной воды, относимый к премиум-сегменту, производимую на территории края. Запуская данное производство, мы сможем не только одними из первых российских компаний занять выгодное положение на развивающемся рынке бутилированной минеральной воды, но и поддержать российскую тенденцию к импортозамещению.

2.2 Резюме проекта. Основная информация. Задачи и стратегия. Особенности производства

В целях получения дохода от реализации минеральной воды выбрана организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью «Консолидация» (далее – ООО «Консолидация»). В соответствии с ОКВЭД, фирма может заниматься различными видами деятельности от торговли, до создания собственного производства. В настоящее время организационная структура фирмы фактически не определена: единственный собственник со 100% участием в уставном капитале, он же генеральный директор. Транспортные и юридические услуги, услуги кадрового агентства, охраны и услуги по клинингу отданы на аутсорсинг. В ходе реализации целей и задач стартапа, организационная структура фирмы будет создаваться с учётом производственной направленности деятельности. Более подробно организационная структура описана в Организационном плане.

Основная миссия организации - развитие культуры ежедневного потребления минеральной воды в соответствии с концепцией здорового образа жизни.

Цели и задачи:

– освоение рынка сбыта в Сибирском федеральном округе России в трёх нишах: высокий ценовой сегмент, средний ценовой сегмент; низкий ценовой сегмент. По правилу ABC высокий ценовой сегмент должен соответствовать группе товаров А, соответственно средний ценовой сегмент В, а низкий ценовой сегмент – С;

– выход на рынки сбыта в высоком ценовом сегменте в странах с жарким климатом, где потребление чистой питьевой воды является физиологической потребностью.

Для правильного и рационального планирования показателей деятельности будущего производства необходимо учитывать технологию добычи и обработки минеральной воды. Ведь прежде чем разливать минеральную воду, которая по скважинам поднялась к поверхности необходимо пройти еще несколько этапов производства [14]:

1. Вода, получаемая из скважины, попадает в специальную емкость, в которой ожидает следующего цикла.

2. Полученную воду охлаждают для того, чтобы избавиться ее от неприятного запаха.

3. Очистка воды - важный и обязательный процесс. В качестве чистящих веществ используют природные экологические материалы: песок, уголь и прочее.

4. Ультрафиолетовая очистка воды помогает избавиться продукт от вредоносных организмов.

5. Обогащение воды углекислым газом для возможности сохранения полезных свойств на длительный срок.

6. Изготовление пластиковой или стеклянной тары.

7. Розлив по тарам и транспортировка на склад.

Наиболее наглядно данный процесс продемонстрирован на рисунке 5.

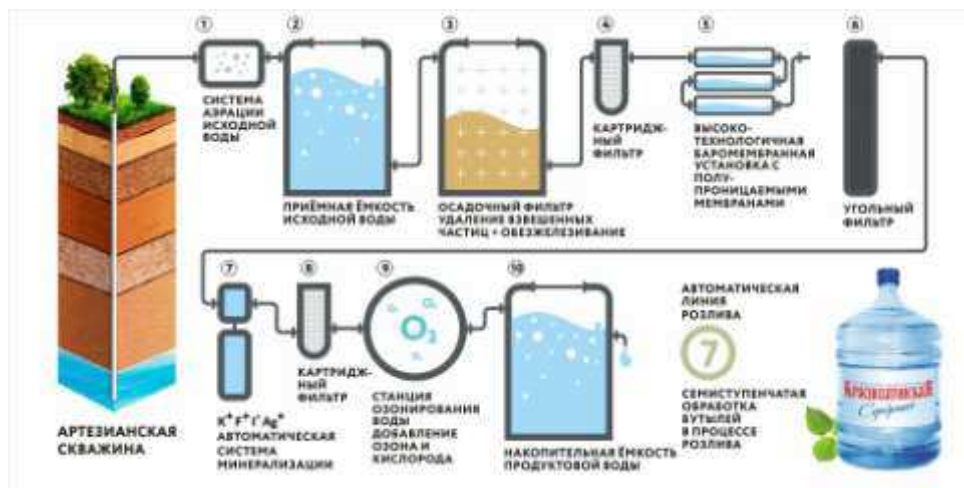


Рисунок 5 - Процесс производства бутилированной воды

Основной нормативной базой для технологического производства бутилированной минеральной воды являются санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.1.4 1116-02 «Питьевая вода. Гигиенические требования к качеству воды, расфасованной в емкости. Контроль качества». Данный документ устанавливает требования к контролю микробиологического состояния, как воды, так и всей производственной линии, а так же требования к самому химическому составу добываемой воды. Контроль за качеством конечного продукта осуществляется через регулярные химические и микробиологические проверки воды на всех этапах водоподготовки, воды перед розливом, а так же емкостей и укупорочных средств. Кроме этого документа, нормативные требования устанавливают: ГОСТ Р 52109-2003 «Вода питьевая, расфасованная в емкости», ГОСТ Р 51074-2003 «Продукты пищевые. Информация для потребителя. Общие требования», методические указания МУ 2.1.4 719-98 «Санитарный надзор за применением ультрафиолетового излучения в технологии подготовки питьевой воды».

Для питьевой же воды высшей категории качества недопустимо содержание бактерий и вирусов любой природы и любой концентрации. Основным отличием воды высшей категории от аналогичных продуктов в том, что помимо требований отсутствия вредных веществ к ней предъявляется требования физиологической полезности, то есть нормированное содержание целого ряда химических элементов: растворенного кислорода, натрия, калия, хлоридов, кальция, фтора. Причем достаточно жестко регламентируются именно диапазон концентрации вышеперечисленных элементов. Еще одним характерным отличием производства минеральной воды премиум-сегмента является и то, что источником сырья для неё могут быть только достаточно глубокие скважины, для которые гарантировано защищены от влияния поверхностных вод.

Исходя из вышеперечисленных требований, предъявляемых к питьевой воде, выдвигается только одно общее технологическое решение: максимальное удаление всех посторонних соединений из получаемого сырья, затем проведение кондиционирования полученной обессоленной воды до соответствия требуемым физиологическим показателям воды высшей категории качества. Исключительно на всех этапах вода должна проходить дезинфицирующую обработку, для того, чтобы исключить попадание микроорганизмов и вирусов в аппараты линии водоподготовки и их гарантированное отсутствие в конечном продукте.

Исходя из того, что добыча воды будет осуществляться из собственной скважины, необходимо оформить документы на данный участок. На данный момент было получено разрешение и право на работы, сделаны пробы воды для исследования. По результатам заключения вода не содержит больших примесей.

Ниже приведен перечень необходимых документов [15]:

1. Разрешение администрации на открытие производства.

2. Заключение СЭС о возможности открытия цеха на выбранной территории и пожарного ведомства об условиях безопасности.

3. Сертификаты качества на оборудование, используемое на предприятии.

4. Сертификат качества воды.

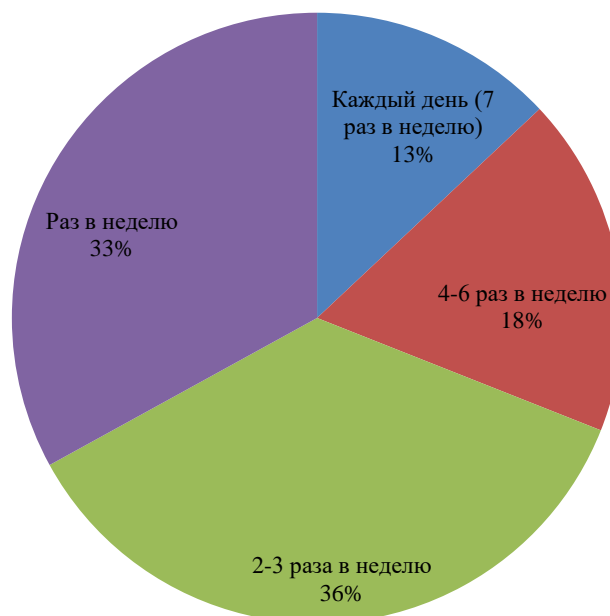
5. Договора с коммунальными службами.

В целом можно констатировать, что государство предъявляет очень жесткие требования к данному технологическому процессу: на всех этапах производства проводится множество проверок и экспертиз. Несоблюдение требований с большой вероятностью вызовет закрытие производства на неопределенный срок.

2.3 Маркетинговый план

Маркетинговый план будет целесообразно начать с определения портрета потенциального потребителя [18]. Предполагается, что наша торговая марка будет интересна населению среднего возраста с доходом выше среднего. Для расчета целевой аудитории был взят показатель трудоспособного населения по г. Красноярск, он составил 673 тыс. человек [12]. Из данной выборки были исключено население с доходами до 45тыс. руб., что составляет 84,5%. Объем рынка, на который можно претендовать с данным продуктом составил 95 тыс. чел. Из оставшихся 93тыс. человек мы выделим аудиторию относящуюся к супер-новаторам и новаторам, данная доля обычно составляет от 19 до 25 % [16]. Итого по предварительным подсчетам потенциальная аудитория составит 18600 человек. Данный показатель демонстрирует, что единоразово нашу продукцию попробуют приблизительно 18600 чел., но не учитывает частоты потребления данного продукта. На рисунке 6 представлены результаты исследования, проводимого ВЦИОМ в 2016 [17].

**Результаты опроса населения о частоте потребления
бутилированной воды**



**Рисунок 6 - Результаты опроса населения о частоте потребления
бутилированной воды**

Результаты опроса будут перенесены на потенциальную аудиторию. В таблице 1 приведен расчет средней величины спроса.

Таблица 1 - Расчет среднего ежемесячного спроса, шт.

Частота потребления:	Все опрошенные	Разбивка потребителей на категории	Потребление в неделю, шт.	Потребление в месяц, шт.
Каждый день (7 раз в неделю)	13%	2418	16926	67704
4-6 раз в неделю	18%	3348	16740	66960
2-3 раза в неделю	36%	6696	13392	53568
Раз в неделю	33%	6138	6138	24552
Итого	100%	18600	53196	212784

Достичь планируемого итога продаж планируется на второй год производства, в первый год запланирована продажа не более 50%

планируемого объема. Планируется увеличить аудиторию потребления за счет проведения обширной маркетинговой компании.

Целью маркетинговой компании, проводимой компанией, является создание тренда на потребление питьевой воды и популяризация собственной марки. Большой акцент будет сделан на оригинальную и удобную упаковку, а так же внимание потребителя будет акцентировано на том, что производство является местным и, делая выбор в пользу нашего продукта, покупатель поддерживает местного производителя. Потенциально предполагается выход с данной маркой на международный рынок, например, экспорт продукции в ОАЭ.

В данный момент наибольшую популярность имеют бюджетные марки воды: Лель и Ханкуль. Такое распределение вполне логично, если учитывать величину среднедушевого дохода по Красноярскому краю. Тем не менее, наша компания стремится завоевать аудиторию, составляющую около 15% от трудоспособного населения Красноярск с доходом от 45тыс. руб. На рынке помимо зарождающейся культуры повседневного потребления воды, так же получил начало тренд на изготовление минеральной воды с добавлением различных фруктовых соков. В перспективе наша компания сможет составить конкуренцию и в производстве такого продукта, имеющего большую популярность среди подростков и детей. Такой продукт может составить конкуренцию всем сладким газированным напиткам, так как он не содержит большого количества консервантов, красителей и приближен к натуральному продукту.

Предполагается, что на первых порах производства, проникновение на полки сетевых супермаркетов не является основной задачей компании. В первую очередь продукция появится в автоматах различных элитных учреждений, будет поставляться в рестораны, магазины элитных дачных поселков, и реализоваться через прочих независимых посредников. При выходе на данный рынок была выбрана стратегия прорыва или стратегия внедрения

товара на рынок: товар, позиционирующий себя как элитная минеральная вода, сравнимая по качеству с такими известными брендами как Боржоми и Эвиан, но от местного производителя и по более низкой цене.

Начать продвижение товара на рынок планируется с рассылки образцов товара вместе с коммерческими предложениями как по региональным точкам, так и отправка за рубеж. На первых порах будет произведено около 200 комплектов, включающих в себя по одному образцу воды представленных в линейке объемов: 0,33 л. ПЭТ; 0,5 л. ПЭТ; 1 л. ПЭТ и 0,5 л. в стеклянной таре. Себестоимость данного мероприятия складывается из себестоимости производства продукции, стоимости упаковки и стоимости почтовой пересылки. Планируется рассылка 80% продукции представителям красноярских розничных сетей, а 20% будут отправлены на иностранные рынки. Данное мероприятие будет проводиться единоразово. Расходы на данное маркетинговое мероприятие приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Расчет представительских расходов

Статьи расходов	Стоимость услуг
Стоимость презентационного материала	7000
Упаковка	9000
Расходы по рассылке	124000
Итого	141000

Новая товарная марка должна быть популярна среди потребителя, для этого планируется запустить рекламные ролики по местному ТВ и организовать дегустации для ознакомления потребителя с качествами продукции.

Дегустации планируется проводить в крупных ТЦ г. Красноярск : ТК на Свободном, Июнь, Планета, а так же несколько точек в центральной части города. При организации дегустаций, нужно обратить внимание на то, что проводить дегустации лучше всего в предпраздничные дни, в четверг-пятницу с 16:00 до 20:00, а так же в субботу-воскресенье с 13:00 до 20:00, именно в это время наблюдается максимальная покупательская активность. В нашем случае,

дегустикации будут проводиться в 10 точках по городу с четверга по воскресенье в течении первых двух месяцев, а так же в мае и начале июня, чтобы подогреть спрос потребителя в летние месяцы.

В результате подсчетов получены следующие результаты: на проведение маркетингового мероприятия будет затрачено порядка 175 тыс. руб. Планируется раздать около 48000 бутылок. Расходы на данное мероприятие отражены в таблице 3.

Таблица 3 - Расчет стоимости проведения дегустаций в 10 точках города

Статьи расходов	четверг		пятница		суббота		воскресенье		Ст-ть проведения в 10 точках	Ст-ть проведения в 10 т. в мес.
	час.	цена	час.	цена	час.	цена	час.	цена		
Промоутер (150руб/час)	4	600	4	600	7	1050	7	1050	33000	132000
НДС (18%)	3564									
Комиссия организации (15%)	19800									
Покупка 10 промостоек	19990									
Итого	-								-	175000

Реклама на ТВ так же является эффективным методом воздействия на потребителя. Причем планируется не просто запустить рекламные ролики на ТВ, но так же заказать сюжет, в котором будет рассказано о готовящемся производстве. Стоимость сюжета на телеканале ТВК составит около 97тыс. руб.

Так же планируется запуск 30-секундного рекламного ролика, который будут демонстрировать по телеканалу ТВК ежедневно. Телеканал ТВК Красноярск является одним из ведущих местных каналов города Красноярск, аудитория которого составляет 850тыс. человек. Стоимость размещения 1 секунды в сутки составляет 1520 рублей в будний день, а в выходной-1715руб. Исходя из данной стоимости итоговая сумма, потрачена на рекламу на ТВ составит 660тыс. руб. Активная рекламная компания будет проводиться в

течении первого полугодия, после этого планируется укоротить ролик с 30 до 20 секунд и в 2 раза сократить число его показов на ТВ.

Ко всему прочему можно так же привлечь интернет аудиторию. Контекстная реклама в интернете не будет эффективной, люди достаточно редко занимаются интернет мониторингом сайтов производителей воды, за исключением крупных организаций, занимающихся поиском поставщиков воды в большой таре для кулеров. Поэтому в данной ситуации считаем целесообразным размещение рекламных баннеров и небольших рекламных роликов перед видеоматериалами. Были рассмотрены несколько сайтов, с наибольшей посещаемостью, на них планируется разместить всплывающие баннеры. Так же планируется заказать прероллы на сайтах известных в Красноярске телеканалов: СТС Прима, ТВК, а так же задействовать видеохостинг Ютуб и стартовую страницу Яндекс. Стоимость такой рекламы составит 870 тыс.руб. [19].

С учетом всех пунктов совокупный маркетинговый бюджет составит 1 миллион 943 тысячи рублей. Структура бюджета представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 - Структура маркетингового бюджета, %

Наибольшую часть составляет реклама в поисковых системах, баннеры на сайтах города с большой аудиторией, видеоролики на Ютуб, ТВК и СТС-Прима. На втором месте - реклама на ТВ, она охватывает большую аудиторию. На третьем месте - дегустация, она даст потребителю представление о качестве и преимуществах именно нашей торговой марки, а 7% маркетингового бюджета будет направлено на сегмент B2B: формирование долгосрочных партнерских отношений с представителями розничной торговли.

2.4 Операционный и организационный план

До начала производства планируется проведение перечня работ представленного в таблице 4.

Таблица 4 - Перечень необходимых работ для открытия производства

Перечень необходимых работ	Начало работ	Окончание работ
Начало проекта	с 06.2018	-
Оформление документов	с 07.2018	до 08.2018
Получение международного сертификата качества	с 07.2018	до 08.2018
Строительство цеха	с 08.2018	до 03.2019
Ремонт	с 03. 2019	до 05.2019
Заключение договоров на закупку оборудования	с 03. 2019	до 04.2019
Доставка оборудования	с 04.2019	до 05.2019
Монтаж оборудования	с 05.2019	до 06.2019
Наем персонала	с 06.2019	до 12.2019
Заключение договоров на поставку материалов и производства	с 06.2019	до 07.2019
Начало маркетинговой компании на ТВ	с 06.2019	-
Начало продаж (конец проекта)	с 07.2019	-

Распределение работ по времени более наглядно можно увидеть на рисунке 8.

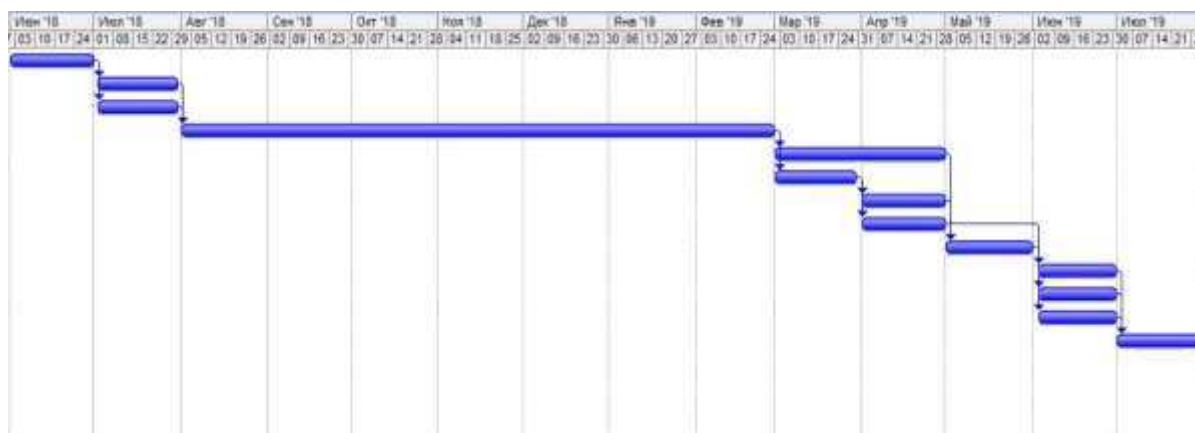


Рисунок 8 - Распределение работ по времени

Самым растянутым по времени процессом является строительство цеха, которое, по прогнозам специалистов, будет завершено в течении восьми месяцев к марту 2019 года. После строительства планируется начать ремонт внутри здания, а одновременно с этим начать процесс закупки оборудования, которое после ремонта будет установлено в цех. За месяц до даты производства планируется запустить рекламу на ТВ, в первый месяц производства, имея на руках первую партию продукции, будут запущены дегустации. Так же за месяц до начала производства будет произведен наем и обучение персонала. Благодаря высокой степени автоматизации производства, человеческий фактор в процессе производства сведен к минимуму, что требует минимального числа сотрудников для контроля за производственной деятельностью.

Штатное расписание представлено в таблице 5.

Таблица 5 - Штатное расписание

Наименование должности	Количество штатных ед.	Оклад	Сумма, включает планируемые надбавки и премии	Отчисления по заработной плате	Итого:
Административные работники					
Экономист	1	25000	32500	7550	40050
Бухгалтер	1	25000	32500	7550	40050
Директор по производству	1	30000	39000	9060	48060
Директор по АХО	1	30000	39000	9060	48060
Ген.директор	1	40000	52000	12080	64080
Менеджер по сбыту	2	22000	57200	13288	70488
Маркетолог	1	27000	35100	8154	43254
Менеджер по закупкам	1	22000	28600	6644	35244
Программист	1	30000	39000	9060	48060
Итого ФОТ для административных работников					437346
Производственные рабочие					
Разнорабочий	4	19000	98800	22952	121752
Водитель-погрузчик	2	19000	49400	11476	60876
Сотрудник лаборатории	2	22800	59280	13771,2	73051,2
Оператор установки	2	26000	67600	15704	83304
Оператор водоподготовки	1	26000	33800	7852	41652
Кладовщик	1	20000	26000	6040	32040
Инженер-механик	1	29000	37700	8758	46458
Итого ФОТ для производственных рабочих					459133,2
Суммарный фонд оплаты труда:					896479,2

По решению руководства часть производственных процессов берут на себя сотрудники, числящиеся в штате компании аутсорсера. Было решено перевести на аутсосинг следующие процессы:

1. Транспортные расходы.
2. Юридические услуги.
3. Охрана предприятия.
4. Уборка помещения производственного здания.
5. Подбор кадров.

Подбор кадров, консультации юристов и транспортные услуги будут осуществляться по необходимости. Охрана и уборка предприятия будут осуществляться ежедневно. Стоимость услуг составит 170 тыс. руб.

Была выбрана линейно-функциональная структура управления [20]. В структуре выделено 4 функциональных подразделения: производственный, административно-хозяйственный отдел, и отдел сбыта. Менеджеры по сбыту и маркетолог находятся под непосредственным руководством генерального директора. Организационная структура изображена на рисунке 9.

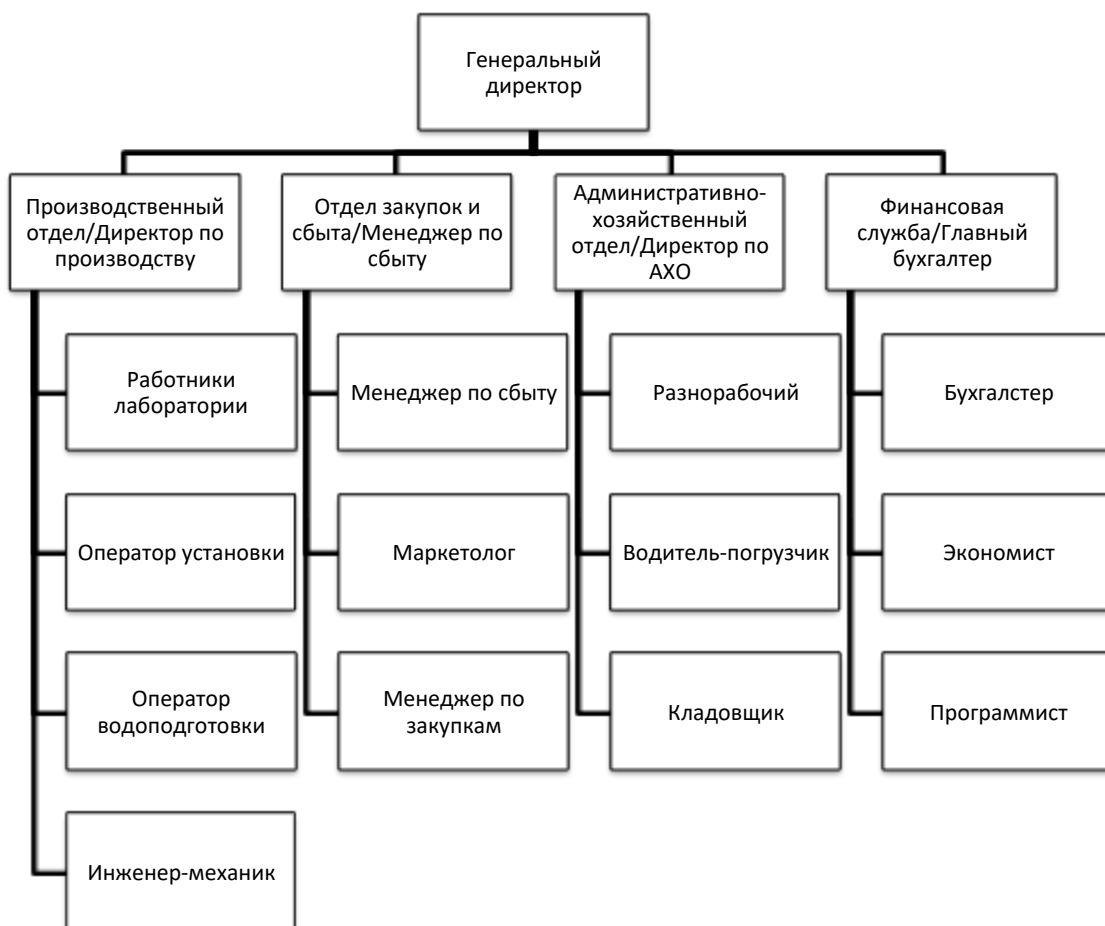


Рисунок 9 - Организационная структура

Основными задачами производственного подразделения станут: контроль за исправностью оборудования и контроль за производственными показателями, совершенствование и внедрение новых методов организации работы, подготовка и представление руководству информационно-аналитических материалов о состоянии и перспективах развития производственной деятельности организации, текущее планирование, участие в перспективном планировании производственной деятельности.

Отделу закупок и сбыта вменяются обязанности за разработкой рекламных компаний, регулированием и стимулированием спроса, работа с представителями каналов сбыта, разработка и рассмотрение коммерческих предложений, информирование руководства компании о ситуации на рынке, разработку и внедрение стратегии сбыта продукции, обеспечение качественного сервиса, определение и исследование ключевых потребителей.

Экономист и бухгалтер примут на себя обязанности по составлению обязательной финансовой отчетности для внешних пользователей, а также разработку документов внутреннего пользования, расчет заработной платы основных рабочих, составление отчетов об использовании средств. Ведение бухгалтерский учет на предприятии, проведение анализа результатов хозяйственной деятельности и контроль этой деятельности, учет денежных поступлений, материальных ценностей.

В обязанности штатного программиста будет входить техническое сопровождение и настройка параметров информационной системы, программирование в рамках поставленной задачи, адаптация и сопровождение информационной системы, а также консультирование и обучение пользователей работе с информационной системой.

На предприятии будет принят 8-часовой рабочий день, режим работы 5 дней в неделю. В первые месяцы функционирования, во избежание риска затоваривания, производственная программа будет скорректирована с учетом спроса на рынке. Совокупный фонд оплаты труда составит 782тыс. рублей.

Исходя из величины ежемесячных расходов на создание партии товара была рассчитана себестоимость изготовления единицы товара. Предполагается, что при работе завода 21 день в месяц, 8 часов в день и производительности линии 2 тыс. бут. в час, производственная мощность завода составит 336тыс. ед. Подробный расчет представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Расчет себестоимости единицы продукции, руб.

Вид себестоимости		Затраты	Затраты в месяц	ПЭТ	Стекло
Полная себестоимость	Цеховая себестоимость	Сырье	Зависят от Q	0,01	0,01
		Крышка		1,00	1,00
		Этикетка		0,43	0,43
		Тара		4,2	15,0
		Электроэнергия	150000	1,00	1,00
		Зп персонала	635873	4,24	4,24
		Отчисления по зп	121086	0,81	0,81
		Амортизация	578833	3,9	3,9
		Развитие	-	0,10	0,15
		Затраты на маркетинг	1943000	12,95	12,95
		Итого:	-	28,55	39,45

По результатам исследования, проводимого в 2017 году, торговая наценка розничных сетей начинается с 30% [21]. Далее, в таблице 7, представлен расчет итоговой цены реализации представителям розничной торговли, а так же прогноз цен для конечного потребителя.

Таблица 7 - Расчет итоговой цены, руб.

Наименование показателей	ПЭТ 0,33л.	ПЭТ 0,5л.	ПЭТ 1л.	Стекло 0,5л.
Себестоимость	28,55	28,55	28,55	39,45
Маржа	8	25	35	30
Цена продажи поставщику	36,55	53,55	63,55	69,45
Цена для потребителя (включает 30% надбавку розничного продавца)	47,5	69,6	82,6	90,3

После получения цены покупателя, целесообразно проанализировать, конкурентоспособна ли установленная цена на рынке Красноярска. Для этого была взята цена за самый потребляемый объем и сравнена с ценами на рынке. Результат представлен на рисунке 10.

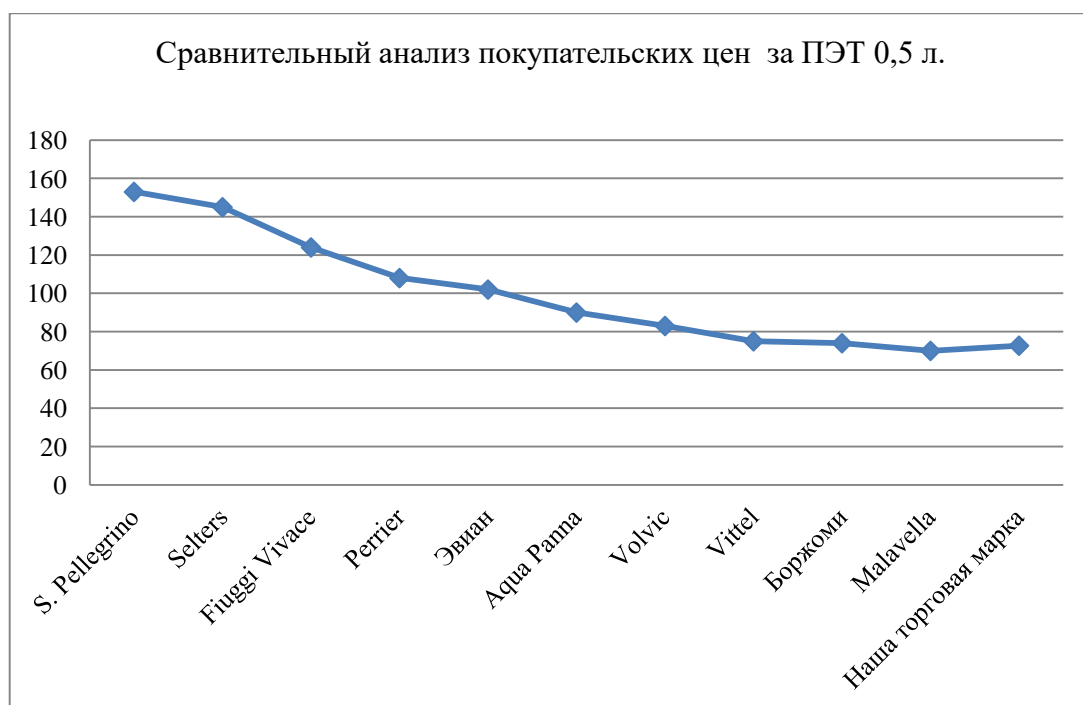


Рисунок 10 - Сравнительный анализ цен на рынке за объем 0,5л.

По полученным данным нашим ближайшим конкурентами по цене являются торговые марки Maravella, Volvic, Боржоми и Vittel. Но в целом, из представленного сегмента, наша вода имеет одну из самых привлекательных цен. Низкую стоимость продукта можно рассматривать как один из ключевых факторов успеха на рынке.

Исходя из прогнозируемого спроса, будет сформирована производственная программа. Соотношение видов продукции, разработанное руководством, представлено на рисунке 11.

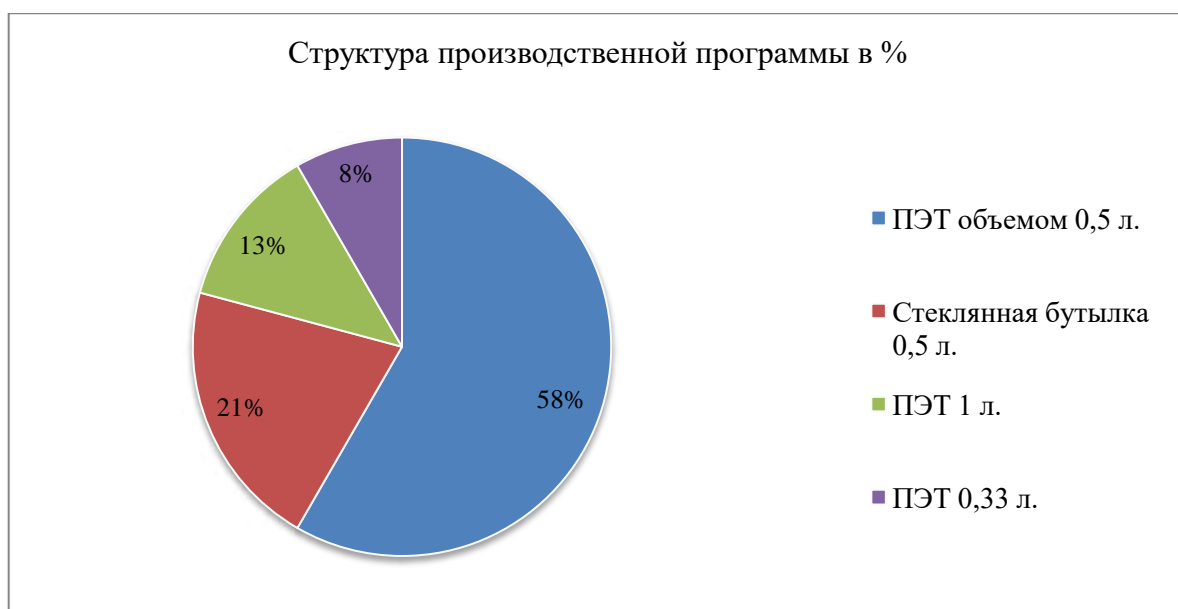


Рисунок 11 - Структура производственной программы

В первые 3 месяца производства планируем произвести всего около 150 тыс. ед. продукции: 50 тысяч единиц будут использованы для проведения маркетинговой компании, а 100 тыс. ед. планируется реализовать. Мы видим, что сможем задействовать 50% производственной мощности в первых 3 месяца производства, далее объем снизится из-за угрозы отсутствия спроса, но начнет расти по мере увеличения узнаваемости бренда. Нельзя не учитывать фактор сезонности, поэтому пика продаж мы достигнем в летние месяцы. После лета спрос пойдет на спад, поэтому разумно сократить объемы производства и начать активный экспорт продукции в страны с жарким климатом. Более наглядно планируемые объемы производства демонстрирует рисунок 11.



Рисунок 12 - Планируемые объемы продаж в 1 год производства, тыс. шт.

В данной главе был проведен анализ отрасли, выявлены основные конкуренты, разработан комплекс маркетинговых мероприятий и спрогнозирован объем спроса на продукцию. В главе 3 будут приведены все расчеты, связанные с открытием производства, так же будет проведена оценка эффективности по основным показателям: NPV, IRR, PI. Так же будет проведен анализ источников финансирования и выбор наилучшего варианта.

3 Финансовое обоснование бизнес-плана

3.1 Финансовый план

Необходимость финансового обоснования готовящегося проекта не вызывает сомнения. Финансовый раздел отвечает за предоставление сводной денежной информации.

Ниже будут рассмотрены денежные оттоки и притоки, формирующие финансовый результат от реализации проекта, рассмотрена потребность в инвестициях, их распределение во времени и основные направления затрат, а так же рассчитаны основные показатели, позволяющие оценить жизнеспособность проекта

Инвестиционные вложения в проект составят 78 881 000 рублей. Направления инвестиционных затрат представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Инвестиционные расходы, руб.

Статьи инвестиционных расходов	Сумма затрат, руб.
Сбор документации и регистрация бизнеса	50 000
Строительство, в млн. руб. :	37 200 000
строительство цеха	30 000 000
ограждение территории	200 000
асфальтирование территории	2 000 000
ремонт дороги	5 000 000
Покупка основного оборудования	13 620 000
Оборудование для системы видеонаблюдения	14 000
Сервер для хранения	20 000
Система видеонаблюдения; (7 камер по 25 тыс/ед.)	175 000
Монтаж оборудования	1 362 000
Поддоны	50 000
Мебель и оргтехника	3 600 000
Обустройство котельной и лаборатории	15 000 000
Создание сайта	60 000
Резерв для обеспечения бесперебойной работы предприятия на 2 мес.	7 600 000
Получение международного сертификата	100 000

Окончание таблицы 8

Статьи инвестиционных расходов	Сумма затрат, руб.
Затраты на съемку рекламного ролика	30 000
Сальдо инвестиционной деятельности, в тыс.	78 881 000

Как видно из таблицы 8, 50% инвестиций будут направлены на строительство и обустройство территории цеха. Так же, достаточно емкими статьями затрат являются закупка основного оборудования и обустройство вспомогательных подразделений. Так же, в инвестиционные затраты был включен резервный фонд для обеспечения бесперебойной работы предприятия на 2 месяца, во избежание проблемы кассового разрыва.

На подготовку бизнеса планируется затратить один год, старт продаж назначен на июль 2019 года. В соответствии с графиков распределения работ на рисунке 13 представлен график распределения инвестиций во времени.



Рисунок 13 - Распределение инвестиций во времени

В первый месяц необходимы средства на регистрацию и сертификацию предприятия. Со второго месяца начнется строительство цехов, обустройство

территории. Строительство планируется закончить в марте, и в этом же месяце планируется закупить оборудование котельной и лаборатории. Апрель, май и июнь характеризуются относительно низким уровнем инвестиций, осуществляется монтаж оборудования, ремонт, обустройство рабочих мест и подготовку к маркетинговой компании: съемка ролика и создание сайта. За месяц до начала производства планируется так же начать маркетинговую компанию с запуска интернет и ТВ рекламы.

Начать расчет экономической эффективности проекта предлагается начать с расчета показателя NPV. Расчет данного показателя требует определения ставки дисконтирования. Для этого мы используем кумулятивный метод построения, который основан на предпосылке, что ставка дисконтирования является функцией риска и рассчитывается как сумма всех рисков, присущих каждому конкретному объекту недвижимости. Выбор данной методики обусловлен тем, что данный метод позволяет комплексно оценить риски инвестиционного проекта, а так же подходит для оценки нормы доходности стартапов, которые еще не имеют финансовых показателей. Премия за риск рассчитывается суммированием значений рисков, присущих данному объекту недвижимости. Ниже приведена формула для расчета ставки дисконтирования [22]:

$$r = r_f + r_p, \quad (5)$$

где r – ставка дисконта;

r_f – ставка процентная безрисковая;

r_p – премия за возможные риски компании.

В качестве безрисковой ставки будет взята ставка по государственным облигациям федерального займа для физических лиц, которая в данный момент для клиентов Сбербанка составляет 6,69% [23].

Данный проект рассматривается внутри страны, поэтому можно исключить из рассмотрения страновой риск, т.к. данный риск присущ будет всем компаниям.

Расчет премии за риск будет осуществляться с помощью метода кумулятивного построения, где необходимо выделить все возможные риски, влияющие на доходность компании. В данной работе при формировании премии за риск была использована методика, разработанная Институтом экономического развития Всемирного банка [24]. Согласно этой методике, все внутрифирменные (несистематические) риски разделены на факторы. В таблице 9 выделены 6 факторов, максимально сильно оказывающие влияние на устойчивое развитие компании и его доходность.

Таблица 9 - Основные факторы риска, которые используются для оценки ставки дисконтирования

Вид риска	Интервал	Значение оценки	Пояснение к оценке
Размер фирмы	0-5	2	Размер фирмы средний, масштаб – межрегиональный. По данным статистики в 2016 году на территории Сибирского Федерального округа было произведено около 800млн. литров. Новым предприятием планируется произвести около 1,1 млн. литров воды.
Финансовая устойчивость	0-5	4	Так как планируется финансировать деятельность исключительно за счет заемных средств, то в связи с ростом уровня долговой нагрузки увеличивают риски финансовой устойчивости компаний.
Новизна производства	0-5	5	Товар имеет хорошие потребительские характеристики и может конкурировать по ценовым показателям с аналогичной продукцией других компаний. Однако имеется высокий риск непринятия и отсутствия спроса на товар.

Окончание таблицы 9

Вид риска	Интервал	Значение оценки	Пояснение к оценке
Диверсификация товарная и территориальная	0-5	2	Планируется охватить 3-4 региона, чего недостаточно для устойчивого положения компании на рынок. Предполагается выпуск 4 видов продукции. Наличие крупных оптовых покупателей не ожидается.
Диверсификация клиентской базы.	0-5	3	Потребительский сегмент потребления развит слабо, культура ежедневного потребления бутилированной воды находится на низком уровне и только формируется.
Иные специфические опасности.	0-5	3	Учитывая насыщенность рынка конкурентной продукцией и большого количества игроков, целесообразно применить средний показатель, близкий к среднему (3%).
Итого премия за риск		19	

Размер предприятия и конкуренция на рынке отражает уровень конкурентоспособности на рынке, количество и размер крупных игроков данной отрасли. Товарная и территориальная диверсификация показывает уровень распределения риска в производстве товара на основе широты ассортимента. Широкий ассортимент позволяет крупным компаниям быть более устойчивыми. Диверсификация клиентуры оценивает уровень спроса на товары и услуги компании и объем рынка потребления. Интервал оценки для каждого фактора риска составляет 5%. Данное значение было выбрано экспертно и субъективно.

С учетом всех полученных данных можно рассчитать ставку дисконтирования по данному проекту:

$$r = 6,69 + 19 = 25,69\%$$

Так как в работе преимущественно представлена помесечная разбивка доходов и расходов, то для помесечного дисконтирования ставка примет вид:

$$r = \left(1 + \frac{0,26}{12}\right)^{\frac{n}{12}} ; \quad (6)$$

где n-месяц.

Входящие денежные поступления формируются за счет реализации готовой продукции. Структура оттоков операционной деятельности представлена на рисунке 14.



Рисунок 14 - Структура оттоков операционной деятельности

На рисунке 14 наглядно видно, что самыми значительными статьями расходов является маркетинг и непосредственно прямые затраты на производство. Исходя из данного рисунка, можно предположить, что именно колебания стоимости необходимых материалов или стоимости размещения

рекламы могут оказать значительное влияние на себестоимость готовой продукции.

В результате планирования были учтены все поступления от основной деятельности, а так же затраты периода, необходимые для реализации, был рассчитан показатель чистого приведенного потока, его динамика отражена на рисунке 15.

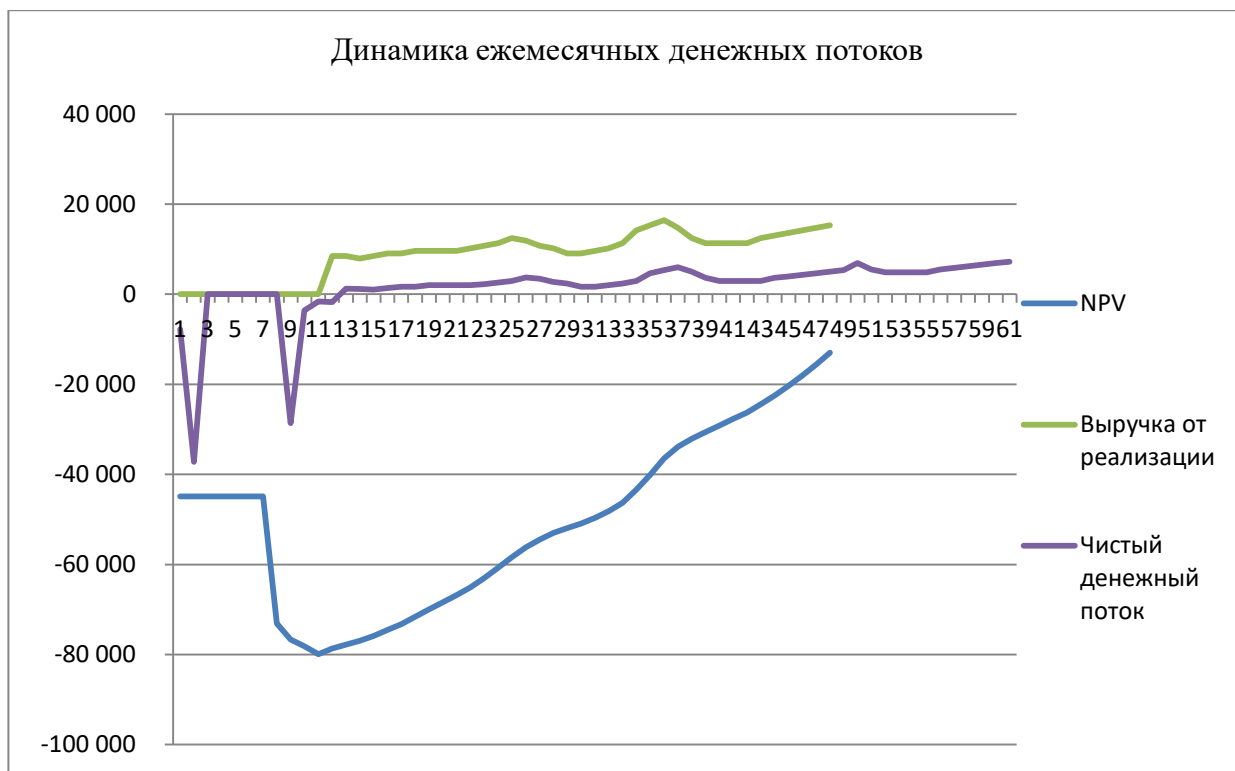


Рисунок 15 - Динамика денежных потоков

Срок окупаемости составляет 4 года и уже в первом месяце 5 года компания начнет получать прибыль. В конце 5 года NPV составит 32 млн. руб. В данной модели рассмотрен пессимистичный вариант: фирма не выходит даже на свою односменную месячную производственную мощность. На следующем этапе оценки проекта был рассчитан показатель рентабельности по формуле (2):

$$PI = \frac{32144}{78881} + 1 = 1,407$$

По результатам расчета на 1 рубль вложений приходится 1,4 рубля текущего дохода.

Последний показатель, который будет использован для оценки проекта - показатель внутренней нормы доходности. Для его нахождения необходимо найти ставку дисконтирования r_2 , при которой NPV принимает отрицательное значение. Далее расчет осуществляется по формуле (3):

$$IRR = 0,26 + (0,55 - 0,26) * \left(\frac{32144}{32144 - (-4092)} \right) = 0,52$$

Проект способен выдержать 52-процентную стоимость заемного капитала. Изучив предложения кредитных организаций, было выявлено, что средняя цена кредита составляет около 15%: от 6,9% на залоговое имущество от ВТБ, до 15,33% по программе «Инвестиционный» от Росбанка. В целом, мы имеем очень высокий показатель, что свидетельствует о высокой степени финансовой устойчивости.

Для производственной деятельности так же важно определение точки безубыточности. Для расчета данного показателя необходимо произвести деление всех производственных затрат на постоянные и переменные. Критерием выделения постоянных и переменных затрат является их зависимость от изменения объема производства и продаж зависит от степени использования производственно-бытовых возможностей предприятия. Каждая хозяйственная организация располагает ограниченным потенциалом выпуска готовой продукции или оказания услуг, который обозначается понятием производственная мощность. Обычно она выражается в физических единицах измерения количества продукции или в уровне загрузки оборудования во времени. Так же при делении затрат учитывалось, что некоторые статьи нельзя характеризовать как абсолютно постоянные или абсолютно переменные. В

приложении А в табличной форме представлено распределение затрат по постоянным и переменным.

При распределении заработной платы было установлено, что административные работники получают фиксированный оклад, а работники производства получают заработную плату только за фактически произведенную продукцию. Сумма к выплате для них определяется отношением объема производства за период к месячной производственной мощности.

Затраты на аутсорсинг так же были подразделены, так как от объема производства зависит только стоимость услуг, оказываемых транспортной компанией, в то время как потребность в консультациях юриста, услугах кадрового агентства, а так же услугах охраны и клининга никак не коррелирует с объемом производства.

Так же были распределены затраты на электроэнергию, на постоянные затраты были отнесены затраты на освещение цеха и работу орг.техники, к переменным отнесены затраты на электроэнергию для производственной линии. Стоит отметить, что затраты на маркетинг были отнесены к постоянным затратам, а прямые затраты на тару и упаковку к переменным. Таким образом, исходя из предложенного деления, был рассчитан показатель порога рентабельности в денежном выражении:

$$\text{Порог рентабельности} = \frac{544846 + 1768000}{1 - \left(\frac{1178800 + \frac{671633,2}{336000} * 150000}{8524000} \right)} = 2\,820\,544 \text{ руб.}$$

По результатам расчета выручка должна составлять около 2 миллионов 820 тысяч рублей. Данный показатель был конкретизирован в натуральном выражении в таблице 10.

Таблица 10 - Расчет точки безубыточности в натуральном выражении

Наименование показателя	Показатель			
Необходимый уровень выручки, руб.	2 820 545			
Вид продукции	ПЭТ 0,33л.	ПЭТ 0,5л.	ПЭТ 1л.	Стекло 0,5л.
Доля каждого вида продукции	0,08	0,58	0,13	0,21
Доля выручки, относимая на каждый вид продукции, руб.	225644	1635916	366671	592314
Необходимый объем продаж в шт.	6173	30550	5769	8528
Итого	51023			

На рисунке 16 с помощью построения кривых затрат и общего дохода была получена точка безубыточности. На графике так же видно, что общий доход начинает превышать общие затраты при производстве от 50 тыс. ед. товара.

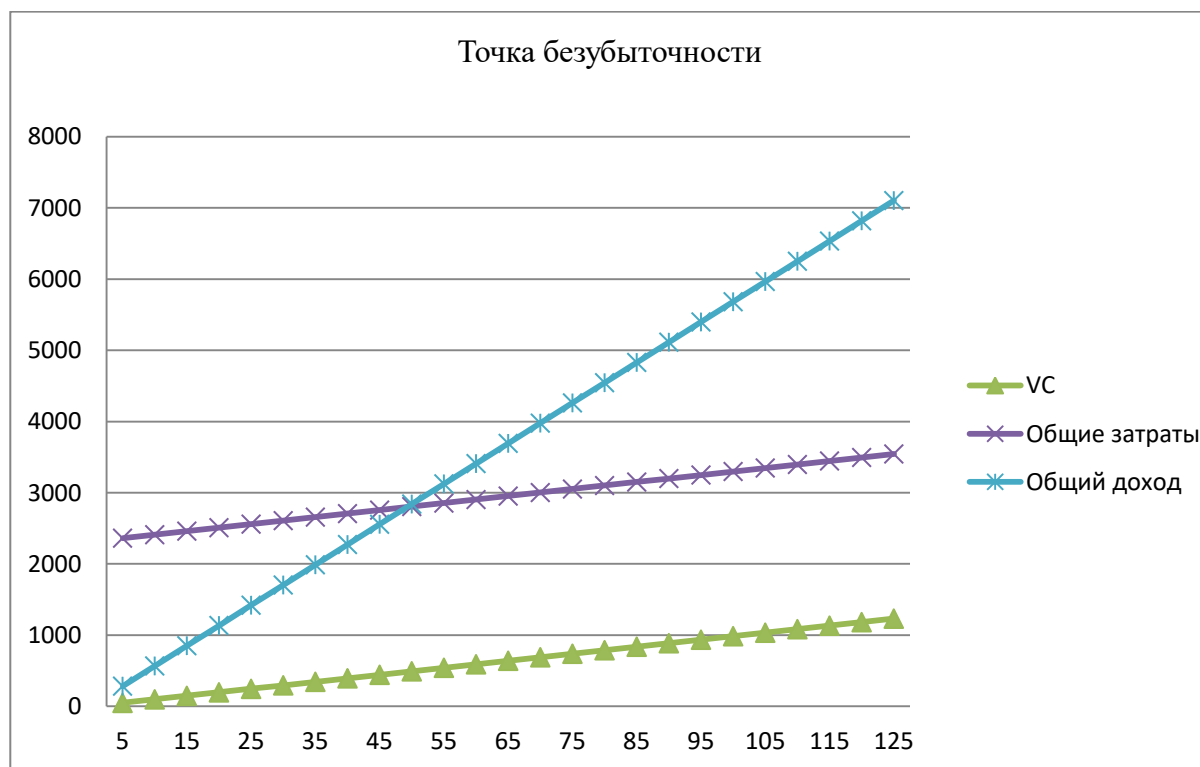


Рисунок 16 - Построение точки безубыточности

Для безубыточного производства необходимо производить 51 тыс. бут. ежемесячно. Соответственно, исходя из данного показателя, целесообразно рассчитать запас финансовой прочности:

$$\text{Запас фин. прочности} = \frac{8524000 - 2820544}{8524000} = 67\%$$

Можно заметить, что уже с первых месяцев производства, предприятие будет иметь 67 процентный запас финансовой прочности, и данный показатель будет иметь положительную тенденцию.

На заключительном этапе, результаты расчетов основных показателей были объединены в таблицу 11.

Таблица 11 - Показатели эффективности проекта

Показатель эффективности	Значение показателя
NPV	32144
PI	1,407
IRR	52%
Запас финансовой прочности:	67%
Срок окупаемости	4 года

В целом можно сделать вывод о привлекательности проекта, он выдерживает ставку по привлечению инвестиций до 52 процентов, имеет высокий запас финансовой прочности, а так же уже в конце 5 года своей работы может принести компании 32 миллиона рублей чистого приведенного дохода. Все вышеприведенные показатели делают проект очень привлекательным для инвесторов, но с достаточно высоким уровнем риска.

3.2 Факторы риска и методы снижения рисков

Бизнес всегда сопровождается определенными рискованными ситуациями, которые нужно предвидеть и анализировать заранее. Просчитать все негативные последствия, попытаться их избежать либо быстро найти выход из неприятной ситуации с минимальными потерями является непростой задачей. Для каждого направления бизнеса характерны определенные группы рисков, поэтому на стадии планирования очень важно выявить их наиболее вероятный перечень для конкретного вида деятельности.

Для четкого определения всех возможных негативных последствий риски подразделяют на три основные категории [25]:

– коммерческие риски возникают в процессе взаимодействия предприятия с партнерами, внешней средой и ее факторами: понижение спроса на продукцию по различным причинам. Подорожание материалов и комплектующих. Повышение тарифов на определенные услуги: аутсорсинг, коммунальные услуги;

– финансовые риски – это неполучение ожидаемой доходности и потеря финансовой устойчивости предприятия по следующим причинам: рост дебиторской задолженности и неуплата (несвоевременная уплата) контрагентами полученной продукции, изменения законодательства, повышение налогов, колебания валютных курсов;

– производственные. К причинам этих рисков относятся: некомпетентность и неудовлетворенность сотрудников (забастовки, акты хищения и вредительства), производство бракованной продукции, не профессионализм персонала, отсутствие необходимого контроля над качеством.

По предлагаемому проекту в данных категориях были выделены следующие риски, представленные в таблице 12.

Таблица 12 - Перечень рисков проекта

Вид риска	Описание конкретного риска
Финансовые риски	Риск роста дебиторской задолженности присущ практически любому виду деятельности и способен вызвать сбой в денежных поступлениях и оттоках, что в целом ставит весь производственный процесс под угрозу.
Коммерческие риски	Подорожание цены закупки для тары. Акцент сделан именно на этой части прямых затрат, ввиду того, что данный пункт является существенным в сумме переменных издержек и его изменение даже на относительно небольшую величину может вызвать значительные колебания в себестоимости. При выдвигении новой продукции на достаточно насыщенный рынок, особенно важным становится риск отсутствия или снижения риска, спрос на продукцию может изменяться под влиянием многих факторов, конкретно в нашем случае, например, ценовой фактор, консерватизм в поведении покупателя, недостаточная осведомленность о новом продукте.

В процессе написания работы были разработаны меры по снижению влияния рисков на работу организации.

Самым актуальным риском для нового производства является риск снижения или вовсе отсутствия спроса на продукцию: покупатель еще не знает о преимуществах продукта и отдает предпочтение уже знакомым торговым маркам. Для более детального рассмотрения данного риска был проведен анализ чувствительности показателя чистого приведенного дохода к изменению объемов продаж. Результаты анализа были объединены в таблицу 13.

Таблица 13 - Анализ чувствительности NPV к показателю объема продаж

Показатель NPV	Снижение объемов продаж	Среднее значение ежемесячного объема продаж в год, тыс.шт
32144	0%	168
16293	10%	151
8367	15%	142
442	20%	134
-7279	25%	126
-15490	30%	117

Показатель NPV достаточно сильно поддается влиянию объема продаж, снижение на 20-25% уже делает проект непривлекательным, но стоит отметить, что при предполагаемой аудитории в 200тыс, проект будет иметь успех даже

при условии, что на него обратят внимание только 60% предполагаемой аудитории.

Более устойчивым показателем чистого приведенного дохода является по отношению к объему инвестиций.

Таблица 14 - Анализ чувствительности NPV к объему инвестируемых средств

Инвестиции, тыс. руб.	Прирост показателя	Новый объем инвестиций, тыс.руб.	NPV
79000	0%	79000	32144
	10%	86900	25161
	20%	94800	17261
	30%	102700	9361
	40%	110600	1461
	50%	118500	-6439

Как видно из таблицы 14, проект остается эффективным, даже если учитывать 45% рост необходимых инвестиций.

Рост ставки налогообложения – рост процента прибыли, уходящего на уплату налогов, так же может негативно сказаться на финансовом результате проекта. Первоначально, в проекте учтена ставка налогообложения равная 30%, что включается в себя не только налог на прибыль, но и ряд других налогов со ставками менее 5%. В результате анализа получено, что проект является устойчивым по отношению к изменению ставки налогообложения с 30 до 50 %.

Для предотвращения риска роста дебиторской задолженности компании стоит определиться с суммой оборотного капитала, которая может быть направлена в дебиторскую задолженность по коммерческому кредиту. В целях уменьшения риска неплатежей со стороны контрагентов, в инвестиционные затраты были внесены затраты на создание резервного фонда, средства из которого могут быть использованы для предотвращения кассовых разрывов. Полностью отказаться от коммерческого кредитования контрагентов не представляется возможным, так как компания может потерять конкурентное преимущество, которым обладает большинство компаний на рынке. Так же

стоит определиться с системой кредитных условий и системой оценки покупателей. Большое значение так же имеет построение эффективной системы контроля и своевременной инкассации дебиторской задолженности.

В целом можно сделать вывод, что планируемый проект достаточно устойчив по отношению к внешним факторам изменениям ключевых показателей. Изначально, расчеты по проекту осуществлялись по пессимистичному сценарию: то есть в финансовой модели уже заложен риск неостребованности нового продукта, а именно расчет построен на предположении, что продать удастся не более 50-60% от запланированного в маркетинговом плане объема. Все вышеперечисленные показатели говорят о экономической эффективности проекта.

Ниже будут рассмотрены основные варианты финансирования проекта.

3.3 Выбор источников финансирования

Для реализации проекта изначально рассматривались 2 варианта финансирования: кредитование в коммерческом банке или заключение договора лизинга. Особую важность при выборе источников имело наличия отсрочки начала платежей до начала производства. Банком ВТБ были предложены условия лизинга, представленные в таблице 15 [26].

Таблица 15 - Условия лизинга по программе ВТБ Лизинг

Наименование показателя	Показатель
Стоимость привлекаемых активов, тыс. руб.	59600
Стоимость лизинга, %	13,8
Срок, лет	3
Авансовый платеж (10% от стоимости оборудования), тыс. руб.	5960
Количество платежей	36
Ежемесячный размер платежа не включает НДС, тыс. руб.	2285
НДС, тыс. руб.	415
Суммарный ежемесячный платеж по лизингу , включает НДС	2700

Данный вид лизинга относится к финансовому лизингу, срок службы оборудования составляет в среднем 5 лет, а срок использования зданий начинается от 8 лет, в то время как договор по лизингу заключается на 3 года. Данный вид лизинга является достаточно актуальным для выбранного типа производства, характеризуемого быстрым наступлением морального износа, таким образом, после трех лет можно будет перейти на использование технически нового оборудования без лишних затрат. Исходя из данных условий в денежные потоки по проекту был заложен отток денежных средств в размере 2 700 000 руб. Так же при расчетах были учтены следующие аспекты, описанные в таблице 16:

- компания может возместить в полном объеме уплаченную сумму НДС;
- лизинг дает возможность не платить ежегодный налог на имущество (2,2% от остаточной стоимости активов), так как оно находится на балансе лизингодателя;
- получение значительной налоговой экономии от снижения налоговой базы за счет лизинговых платежей, при исчислении налога на прибыль.

Таблица 16 - Расчет эффективности лизинга

Период	Лизинговый платеж к уплате, тыс.руб.	в т.ч. НДС, тыс.руб.	Экономия на налоге на прибыль, тыс. руб.
1 год	32244	4920	9673,2
2 год	32244	4920	9673,2
3 год	32244	4920	9673,2
Итого	96732	14760	29019,6

По результатам подсчетов можно сделать следующие выводы: всего лизингодателю будет выплачено 96,7 млн. рублей, 14,7 млн. можно будет возместить, одновременно с этим налоговая экономия по налогу на прибыль составит 29 млн. руб.

При рассмотрении кредитных предложений был сделан выбор в пользу Росбанка со ставкой кредитования 10,38% годовых, сроком на 3 года и ежемесячным платежом 2 600 тыс. руб. [27]. Общая сумма выплат составит 94 млн. руб., с переплатой 14 млн.руб. График платежей выстроен таким образом, что изначально погашается процент на сумму, а остаток платежа покрывает основной долг. График погашения задолженности приведен в приложении Б. При реализации данного варианта будут получены следующие экономии:

- аналогично лизинговому платежу, платеж по кредиту снижает базу начисления налога на прибыль;
- снижение базы начисления налога на прибыль так же происходит за счет начисления амортизации оборудования;
- экономия так же будет достигнута за счет учета снижения базы за счет уплаты налога на имущество.

Расчет от экономии по всем факторам, приведенным выше, дан в таблице 17.

Таблица 17 - Расчет экономической эффективности кредитования

Период	Платеж по кредиту	Амортизация	Экономия на амортизации	Экономия на прибыли	Экономия на налоге на имущество
Итого за 1 год	31200	6945,96	2083,788	9360	1607
Итого за 2 год	31200	6945,96	2083,788	9360	1454
Итого за 3 год	31200	6945,96	2083,788	9360	1302
Итого	93600	20837	6251	28080	4363

По результатам приведенных расчетов, можно сделать выводы: сумма экономии при выборе лизинга составит 43,7млн. рублей, в то время, как реализация варианта кредитования даст экономию в размере 38,7 млн. руб. Не смотря на то, что отток денежных средств по вариантам различается в пользу кредитования, 93,6 млн. руб. против 96,7 млн. руб. – для лизинга, что дает немедленную экономию для компании в размере 3,1 млн. руб.

Перед окончательным выбором стоит так же рассмотреть возможности выплат платежей по лизингу и по кредиту. Ввиду того, что разница между платежами по кредиту и по лизингу составляет 100 тыс. руб., то они оказывают приблизительно одинаковое влияние на показатели. В таблице 18 рассмотрены денежные потоки от всех видов деятельности при использовании варианта лизинга. Относительно низкая величина доходов и расходов по операционной деятельности объясняется тем, что продажи будут запущены в последний месяц года и, соответственно, в графе приведена только месячная величина доходов и расходов. В доходах от финансовой деятельности было учтено поступление денежных средств от кредитной организации, расходы по погашению учитывают двенадцатикратный ежемесячный платеж по обслуживанию долга.

Таблица 18 - Бюджет движения денежных средств

Показатели	Ед. изм.	1 год	2 год	3 год	4 год
Операционная деятельность					
Доходы	тыс.руб.	8 524	114 224	140 932	156 276
Расходы (без Ам.)	тыс.руб.	-5 200	-68 624	-79 123	-86 191
Сальдо от операционной деятельности	тыс.руб.	3 324	45 600	61 809	70 085
Инвестиционная деятельность					
Доходы	тыс.руб.				
Инвестиционные вложения	тыс.руб.	-78 882	0	0	0
Сальдо от инвестиционной деятельности	тыс.руб.	-78 882	0	0	0
Финансовая деятельность					
Доходы от финансовой деятельности	тыс.руб.	0	0	0	0
Расходы по погашению кредита/лизинга	тыс.руб.	-2 700	-32 400	-32 400	-32 400
Сальдо от финансовой деятельности	тыс.руб.	-2 700	-32 400	-32 400	-32 400
Общее сальдо потока	тыс.руб.	-78 258	13 200	29 409	37 685
Сальдо нарастающим итогом	тыс.руб.	-78 258	-65 058	-35 649	2 036

Отрицательное общее сальдо указывает на осуществление инвестиционных затрат в 1 год деятельности. Положительное общее сальдо в 2, 3 и 4 году демонстрирует способность предприятия своевременно и в полной мере погашать свои обязательства перед кредитными организациями.

В соответствии с вышеприведенными расчетами, предпочтение отдается варианту лизинга, в силу того, что большая экономия достигается при реализации данного варианта, и это дает возможность без ущерба менять тип используемого оборудования, сделать производство более гибким, с возможностью изменения производственной программы и типа производимой продукции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-план дает возможность продумать свои действия, помогает предупредить и достойно встретить многие неизбежные проблемы в развитии бизнеса. Он является инструментом, с помощью которого возможен контроль и управление производством. Бизнес-план позволяет управлять по предварительному плану, а не просто реагировать на события.

Для достижения цели в работе были определены и решены следующие задачи:

1. Описаны теоретические основы бизнес - планирования, а именно: цели, функции и назначение бизнес-плана, этапы разработки и структура бизнес-плана.

2. Рассмотрены основные аспекты организации производства, составлены организационный, операционный план и план маркетинга.

3. Составлен финансовый план, рассчитаны основные показатели жизнеспособности и эффективности проекта.

4. Рассмотрены возможные источники финансирования, их влияние на финансовые результаты.

В ходе рассмотрения бизнес-плана было выявлено, что для реализации данного проекта требуется наличие финансовых средств в размере 78 800 000 рублей. Кроме того, были оценены потенциальные риски данного бизнес-плана, предложены меры по снижению рисков, проведен анализ чувствительности показателе экономической эффективности проекта к изменению основных параметров, рассмотрена оптимальная организационная структура, а также рассчитана цена реализации готовой продукции.

Объем продаж, обеспечивающий безубыточное функционирование организации составляет 2 820 545 рублей, а запас финансовой прочности при этом составляет 67%.

В целом можно сделать вывод о привлекательности проекта, он имеет достаточно высокий IRR и высокий запас финансовой прочности. Все вышеприведенные показатели делают проект очень привлекательным для инвесторов, но с достаточно высоким уровнем риска.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Богомолова, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В.А. Богомолова, Н.М. Белоусова, О.В. Кублашвили, Р.Ю. Ролдугина – Моск. гос. университет печати им. Ивана Федорова. – Москва : МГУП им. Ивана Федорова, 2014. – 220 с.

2 Семиглазов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В.А. Семиглазов – Томск : ЦПП ТУСУР, 2014. - 89 с.

3 Попов, В. М. Бизнес-планирование : анализ ошибок, рисков и конфликтов : учебное пособие / С. И. Ляпунов, Л. Л. Касаткин – Москва : КноРус, 2013. – 448 с.

4 Торосян, Е. К. Бизнес-планирование : учебное пособие / Л. П. Сажнева, А. В. Варзунов. – Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. - 90 с.

5 Гольдштейн Г. Я. Маркетинг : учебное пособие для магистрантов / Г.Я. Гольдштейн, А. В. Катаев. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2016. - 107 с.

6 Богатин, Ю. В. Бизнес-план : методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов / А. Ю. Богомолов – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва : Ось-89, 2016. – 864 с.

7 Румянцева, Е. Е. Финансовый менеджмент : учебник / Е. Е. Румянцева. – Москва : РАГС, 2014. – 304 с.

8 Кандрашина, Е. А. Финансовый менеджмент : учебник / Е. А. Кандрашина. – Москва : Дашков и К, 2014. – 220 с.

9 Пластинин, А. В. Бизнес-план: Экономическая оценка инвестиций; учебное пособие/ А. В. Пластинин. – Архангельск : Изд-во АГТУ, 2013. – 93 с.

10 Методические рекомендации по расчету лизинговых платежей [Электронный ресурс] : федер. закон от 16.04.1996 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

11 Методические рекомендации о порядке организации и проведения конкурсов по размещению централизованных инвестиционных ресурсов

[Электронный ресурс] : федер. закон от 16.04.1996 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

12 Федеральная служба государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru>

13 Сайт института аграрной политики [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://мниап.рф/repository/analytics/318/document.pdf>

14 Сайт бизнес-идей [Электронный ресурс] : лекционный материал - Режим доступа: <http://bbcont.ru/idiabusiness/proizvodstvo-butilirovannoi-pitevoj-vody-biznes-plan.html>

15 Бизнес-журнал "Жажда" [Электронный ресурс] : лекционный материал - Режим доступа: <https://zhazhda.biz/idea/kak-otkryt-proizvodstvo-pitevoj-vody>

16 Сайт исследований мировой экономики [Электронный ресурс] : лекционный материал - Режим доступа: <http://www.ereport.ru/articles/market/mktng01.htm>

17 Сервис по маркетинговым исследованиям [Электронный ресурс] : лекционный материал - Режим доступа: <https://mresearcher.com/2016/09/vtsiom-otnoshenie-rossiyan-k-butilirovannoj-pitevoj-vode.html>

18 Маркетинг [Электронный ресурс] : лекционный материал – Режим доступа: <http://powerbranding.ru>

19 Сайт "ТВК" [Электронный ресурс] : - Режим доступа <http://tvk6.ru/advertisers/price.pdf>

20 Друкер, П. Практика менеджмента : учебник / П. Друкер. – Москва : Вильямс, 2011. - 388 с.

21 Сайт новостей "The Village" [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.the-village.ru/village/business/figures/280716-voda>

22 Обзор методов расчета ставки дисконтирования [Электронный ресурс] : лекционный материал – Режим доступа: http://www.cfin.ru/finanalysis/math/discount_rate.shtml

23 Сайт ПАО "Сбербанк" [Электронный ресурс] - Режим доступа:
http://www.sberbank.ru/ru/person/investments/broker_service/ofz-n

24 Финансово-инвестиционный блог Василия Жданова и Ивана Жданова [Электронный ресурс] : лекционный материал - Режим доступа:
<http://finzz.ru/metod-kumulyativnogo-postroeniya.html>

25 Бадалова, А.Г. Управление рисками деятельности предприятия: учебное пособие / А.Г. Бадалова, А.В. Пантелеев. – Москва : Вузовская книга, 2016. - 234 с.

26 Сайт "ВТБ Лизинг" [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<https://vtb24leasing.ru/>

27 Сайт ПАО "Росбанк" [Электронный ресурс] - Режим доступа:
<https://www.rosbank.ru/ru/mb/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Деление затрат на постоянные и переменные

Классификация затрат			
Относят на VC		Относят на FC	
Фонд заработной платы			
Разнорабочий	121752	Экономист	40050
Водитель-погрузчик	60876	Бухгалтер	40050
Сотрудник лаборатории	73051,2	Директор по производству	48060
Оператор установки	83304	Директор по АХО	48060
Оператор водоподготовки	41652	Ген.директор	64080
Кладовщик	32040	Менеджер по сбыту	70488
Инженер-механик	46458	Маркетолог	43254
		Менеджер по закупкам	35244
		Программист	48060
Итого	459133,2		437346
Затраты на аутсорсинг			
Транспортные расходы	100000	Юрист	18000
		Специалист по кадрам	7000
		Охрана	25000
		Уборка	20000
Электроэнергия			
Обеспечение работы станков	112500	Освещение территории	37500
Итого затрат относимых на VC	671633,2	Итого затрат относимых на FC	544846

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

График погашения кредита, тыс.руб.


Год	Дата	Остаток кредита	Погашение %	Погашение основного долга	Сумма платежа
1	июл.19	80000	692	1908	2600
	авг.19	78092	675	1925	2600
	сен.19	76167	659	1941	2600
	окт.19	74226	642	1958	2600
	ноя.19	72268	625	1975	2600
	дек.19	70294	608	1992	2600
	январ.20	68302	591	2009	2600
	фев.20	66292	573	2027	2600
	мар.20	64266	556	2044	2600
	апр.20	62222	538	2062	2600
	май.20	60160	520	2080	2600
2	июн.20	58080	502	2098	2600
	июл.20	55983	484	2116	2600
	авг.20	53867	466	2134	2600
	сен.20	51733	447	2153	2600
	окт.20	49580	429	2171	2600
	ноя.20	47409	410	2190	2600
	дек.20	45219	391	2209	2600
	январ.21	43010	372	2228	2600
	фев.21	40783	353	2247	2600
	мар.21	38535	333	2267	2600
	апр.21	36269	314	2286	2600
3	май.21	33982	294	2306	2600
	июн.21	31676	274	2326	2600
	июл.21	29350	254	2346	2600
	авг.21	27004	234	2366	2600
	сен.21	24638	213	2387	2600
	окт.21	22251	192	2408	2600
	ноя.21	19843	172	2428	2600
	дек.21	17415	151	2449	2600
	январ.22	14966	129	2471	2600
	фев.22	12495	108	2492	2600
	мар.22	10003	87	2513	2600
апр.22	7490	65	2535	2600	
май.22	4954	43	2557	2600	
июн.22	2397	21	2579	2600	
июл.22	-182	0	0	0	

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой


подпись С.Л. Улина
инициалы, фамилия

« 20 » 06 20 18 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.12 – Финансовый менеджмент (в организации)

Разработка бизнес-плана по организации производства минеральной воды

Научный
руководитель


подпись, дата

канд. экон. наук, доц.
должность, ученая степень

С.Л. Улина
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

Д.В. Юданова
инициалы, фамилия

Красноярск 2018