

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра экономики и менеджмента

Разработка бизнес-плана производственной организации

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ С.Л. Фоменко

Исполнитель:
Малофеев Арсений Сергеевич,
обучающийся БУ-41 группы
4 курса очного отделения

подпись

Научный руководитель:
Толстых Ольга Анатольевна,
канд.пед.наук, доцент кафедры
ЭиМ

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ..6	
1.1 Теоретические основы бизнес-планирования.....6	
1.2 Роль и значение бизнес-плана в деятельности организаций.....12	
1.3 Структура бизнес-плана производственного предприятия..... 21	
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПАКЕТОВ ИЗ КРАФТ-БУМАГИ.....36	
2.1 Резюме проекта.....36	
2.2 Маркетинговый план.....38	
2.3 Организационный план.....56	
2.4 Производственный план.....58	
2.5 Финансовый план.....68	
2.6 Оценка эффективности и рисков по проекту.....78	
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	81

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире предприниматель не может создать новый бизнес без разработки бизнес-плана, бизнес-план как документ рождается в процессе бизнес планирования.

Бизнес планирование это построение плана, способа будущих действий, определение экономического содержания и последовательных шагов, ведущих к намеченной цели. [2]

Бизнес планирование состоит из нескольких этапов:

1. Подготовительный.
2. Постановка целей.
3. Поиск и формирование источников финансирования.
4. *Принятие решения по поводу будущей структуры бизнес-плана.*
5. *Сбор информации.*
6. Разработка бизнес-плана.
7. Оценка бизнес-плана и передача его инвесторам или кредиторам для принятия решения.

Итогом всего процесса бизнес планирования является документ под названием бизнес-план.

Бизнес-план – это план осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности, и в то же время необходимый инструмент производства продукции или оказания услуг в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуации.

Цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность предприятия на ближайшую и отдаленную перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

На сегодняшний день актуальным является вопрос создания нового предприятия. Особенно привлекательной перспективой выглядит создание предприятия в рамках малого бизнеса, так как капитальные вложения не столь высоки, как в среднем и крупном, а количество ниш которые слабо развиты или только появляются достаточно много. Но при всем желании предприятие нельзя создавать без оценки рынка, анализа рисков и составления финансовых расчетов. Поэтому для решения этих вопросов существует такой механизм как бизнес-планирование и результат этого планирования — документ называемый бизнес-планом.

На данный момент в России на государственном уровне существует озабоченность проблемой переработки бытовых отходов, при этом экологичным способом, а не методом сжигания и захоронения отходов. При этом в большинстве магазинов мы можем увидеть только пластиковые пакеты для покупок, которые наносят вред экологии. В связи с этим существует ниша бумажных пакетов для покупок, в западных странах достаточно развитая, а в России нет. Перспективной идеей является создание предприятия по производству бумажных пакетов.

Противоречие между необходимостью создания предприятия по производству бумажных пакетов и отсутствием бизнес-плана.

Проблема состоит в необходимости разработки бизнес-плана по производству бумажных пакетов.

Объект исследования: бизнес-планирование в производстве.

Предмет исследования: разработка бизнес-плана предприятия по производству бумажных пакетов.

Цель работы состоит в изучении теоретических основ бизнес-планирования и разработать бизнес-план по производству пакетов из крафт-бумаги

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы бизнес планирования;
2. Определить структуру бизнес-плана производственного предприятия;

3. Представить проект предприятия;

4. Оценить перспективность и эффективность разработанного проекта.

Методы исследования: теоретические и эмпирические.

Теоретические: анализ и обобщение специальной литературы, публикаций в периодических изданиях, посвященных бизнес-планированию, организации бизнеса, систематизация данных, классификация, прогнозирование.

Эмпирические: сравнение, наблюдение, измерение, описание.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Теоретические основы бизнес-планирования

Бизнес-планирование является способом организации деятельности предприятия для выполнения поставленных целей, выраженных в установленных для них значениях ключевых показателей эффективности. Бизнес-план является инструментом достижения этих целей. [3]

В узком понимании бизнес-планирование – это разработка некоторого итогового документа по обоснованию бизнес-идеи с целью привлечения инвестиций. Указанная процедура носит разовый характер. В данном случае бизнес-план выступает как вторичный документ, представляющий планы разработки и реализации соответствующей части инвестиционного проекта. В широком понимании бизнес-планирование – это непрерывный процесс планирования хозяйственной деятельности предприятия на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможности получения необходимых ресурсов. В данном случае бизнес-план выступает инструментом управления организацией посредством его реализации и внесении в коллектив на основе анализа внутреннего состояния объекта и его положения во внешней среде. Результатом такого планирования является система планов предприятия, которая включает в себя стратегический и текущий бизнес-план предприятия. Здесь инвестиционный проект может быть включен в стратегический и текущий бизнес-план предприятия, который отражает планируемые результаты проекта. [3]

Близким родственником бизнес-плана можно считать технико-экономическое обоснование. Это еще один из вариантов плана развития предприятия, поэтому функции бизнес-плана близки к функциям технико-экономического обоснования. Главное отличие технико-экономического обоснования от бизнес-плана заключается в том, что это специфический документ для создания и развития промышленных объектов, т.е. особый

акцент в структуре технико-экономического обоснования сделан на производственно-технический аспект проекта, в то время как коммерческие рыночные проблемы будущего бизнеса остаются нераскрытыми. С этих позиций можно говорить о гораздо узком специфическом характере технико-экономического обоснования, чем бизнес-плана. [4]

Бизнес-планирование является основным процессом, на базе которого инвесторы и кредиторы предоставляют средства. Чтобы убедить кредитора в успехе начинания, нужно ознакомить его с планами на сегодня и перспективу, изложенными на бумаге и снабженными всеми необходимыми расчетами. Это и называется бизнес-планом. Прежде всего, он должен соответствовать требованиям, которые диктует Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства. Эти требования разработаны в соответствии с рекомендациями и международными стандартами ЮНИДО*, поэтому принимаются и банковскими кредиторами. ЮНИДО разработала пакет юридических документов, финансовых расчетов, маркетинговых исследований, являющийся неофициальным международным стандартом. Мелочей здесь нет. Должны учитываться все аспекты будущей деятельности: от предполагаемой зарплаты сотрудников до возможных экологических последствий. Порядок в нормативной базе и юридическое сопровождение проекта—вещи само собой разумеющиеся. Естественно, кредитора, в первую очередь, волнует своевременность расчетов с ним. Поэтому особое внимание уделяется оценке окупаемости предприятия. Учитываются прогнозируемая конъюнктура рынка и планируемый рост квалификации сотрудников. При оценке бизнес-идеи следует помнить, что "люди покупают пользу, а не свойства". Ядро любого продукта составляют преимущества, которые видит в них покупатель. Они и лежат в основе принимаемого решения. Формальный продукт — это и есть само изделие, предназначенное для продажи. Его характеризует марка, тип и параметры. Представляя изделие, следует выяснить у потенциального покупателя ожидаемые свойства. При этом они должны быть увязаны с его преимуществами. Дополнительный продукт- это все, что можно предложить

покупателю для наиболее эффективного использования данного изделия. Речь идет, например, о пакете дополнительных услуг. На первый взгляд это, может показаться не столь важным, но зачастую именно эти факторы составляют единственное различие между конкурирующими изделиями. Эти три элемента в совокупности и составляют то, что называется продуктом. Каждый из них играет свою роль в принятии решения о покупке. В последнее время все большее внимание уделяется мнению потребителей, поскольку конечная цель производства всякого товара—это именно удовлетворение запросов потребителей. При этом отслеживаются все высказываемые интересные идеи и организуются специальные каналы обратной связи с потребителями. Также очень внимательно следует относиться к аналогичным товарам или товарам-заменителям, предлагаемым другими компаниями. В результате подобного анализа нередко выясняется, что тот или иной задуманный продукт можно изначально улучшить, и уже эта обновленная идея ложится в основу будущего бизнеса. В успешном осуществлении проекта и его эффективной эксплуатации и заинтересованы все его участники, реализующие таким образом свои индивидуальные интересы:

- инвесторы получают возврат вложенных капиталов и предусмотренные дивиденды;

- владелец получает реализованный проект и доходы от его использования;
- команда проекта получает плату по контракту, дополнительное вознаграждение по результатам работы и повышение профессионального уровня;

- органы власти пополняют бюджет региона за счет сбора налогов со всех участников хозяйственной деятельности, а также удовлетворяют социальные и др. потребности на конкретной территории;

- потребители получают необходимые товары. [4,7]

При бизнес планировании необходимо пройти несколько этапов:

1. Подготовительный. Здесь формулируется идея, миссия бизнеса, собираются источники информации по предполагаемой деятельности.

2. Постановка целей. При бизнес-планировании важно понимать, какие преследуются цели, какие проблемы решаются путем оформления документа. При этом план должен содержать качественное и хорошо продуманное предложение, как для инвесторов, так и для рынка потребителей.

3. Поиск и формирование источников финансирования. Здесь определяются способы финансирования проекта, будут ли это собственные или заемные средства.

4. *Принятие решения по поводу будущей структуры бизнес-плана.* Определяется, чему стоит уделить большее внимание в документе: проработке технологии, оценке рынка, финансовым расчетам. Кроме этого, в плане рассматриваются вопросы организационного и финансового планирования, проводится оценка риска и расчеты.

5. *Сбор информации.* Собираются данные которые необходимы для написания каждого из разделов плана. На данном этапе к работе подключаются все специалисты, эксперты, консультанты.

6. Разработка бизнес-плана. Непосредственно здесь проводятся все расчеты по проекту, систематизируются маркетинговые и другие данные, строятся графики и таблицы и т.д.

7. Оценка бизнес-плана и передача его инвесторам или кредиторам для принятия решения.

Мониторинг в ходе планирования, организации и реализации инвестиционных проектов позволяет легче преодолеть помехи и препятствия, связанные с внешними и внутренними факторами, характерными для переходного периода в России:

- нестабильная экономика;
- дефицит и ограниченность ресурсов;
- инфляция и возрастание стоимости проекта;
- возрастающая сложность осуществления проекта;
- усиление конкуренции;
- социальные проблемы и требования;
- требования потребительского рынка;

-возрастающие требования к качеству продукта.

Игнорирование таких изменений при управлении инвестиционными проектами приводит к негативным результатам:

-снижение доходов участников;

-увеличение сроков окупаемости проекта;

-поспешность и непродуманность в принятии решений;

-превышение ранее установленных стоимости, продолжительности и сроков завершения проекта.

Планирование и определение цели проекта по своему содержанию можно сравнить с постановкой задачи. При нахождении цели, как и при постановке задачи, нельзя ограничиться только абстрактной формулировкой желаемого результата, необходимо найти ответы на вопросы:

-как должен выглядеть результат проекта;

-какие условия должны учитываться при реализации проекта.

Нахождение цели проекта составляет важнейший этап в разработке его концепции. После определения цели приступают к поиску и оценке способов ее достижения.

Для возможности определения степени достижения целей проекта необходимо выбрать соответствующие критерии, на основе которых можно оценивать альтернативные решения по достижению конечных результатов. Таким образом, можно отметить, что цели проекта должны быть четко определены и иметь ясный смысл, результаты должны быть измеримы, заданные ограничения адекватны, а требования выполнимы, т.е. цели должны находиться в области допустимых решений проекта. Обычно эта область ограничивается временем, бюджетом и требуемым качеством результатов. Могут быть и другие ограничения. Следует отметить, что однажды сформулированные цели проекта не должны рассматриваться как нечто неизменное. В ходе реализации и под воздействием изменений в окружении или в зависимости от внутреннего процесса и получаемых промежуточных результатов конечные цели могут претерпевать изменения. Поэтому целеполагание нужно рассматривать как непрерывный динамический

процесс, в котором анализируется сложившаяся ситуация и тенденции ее развития. Определение цели рассматривается как творческий процесс и требует изучения различных источников, которые могут содержать искомую информацию об окружении и задачах самого предприятия, требованиях и ограничениях по потенциальному проекту. В описании целей проекта должны найти отражение конечные результаты, сроки исполнения, расходы и порядок изменения целей. Описание целей проекта определяет его сущность и является основой для дальнейшей работы.

Управление предприятием в условиях рынка представляет собой систему взаимосвязанных функций: планирование—организация — координация—мотивация—контроль.

Планирование—определение целей и путей их достижения—охватывает в соответствии с этим следующие этапы:

- разработка общих (стратегических) целей;
- определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2—3 года);
- определение путей и средств их достижения;
- контроль за реализацией поставленных целей (путем сопоставления плановых данных с фактическими).

В зависимости от характера деятельности планирование выступает или в виде долговременной стратегической программы развития предприятия, или в виде оперативных планов-графиков, выполняющих к тому же контролирующую функцию. Если предприятие стремится найти инвесторов или партнеров для достижения определенной цели (создание совместного предприятия, организации общих проектов или согласованных действий на рынке), то ему необходимо, кроме четкого представления о предлагаемом бизнесе, убедить инвесторов или партнеров, что оно способно грамотно и эффективно наладить новое дело и управлять им. Для этих целей служит выработанный мировой экономической практикой бизнес-план, который по содержанию и назначению представляет собой плановый документ, имеющий многоцелевой характер. [5]

Таким образом бизнес-планирование является широким по своему охвату процессом и важным элементом развития хозяйственных отношений.

1.2 Роль и значение бизнес-плана в деятельности организаций

Бизнес-план – это короткое, четкое, допустимое, понятное описание предполагаемой деятельности, важнейший инструмент при рассмотрении многочисленного количества всевозможных ситуаций ситуаций, позволяющий избрать наиболее перспективные решения и определить способы для их достижения.

Бизнес-план – это важный в рыночных условиях инструмент технического, организационного, финансового, управленческого обоснования дела, охватывая взаимоотношение с финансово-кредитными организациями, контрагентами, потребителями.

Цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность предприятия на обозримую и отдаленную перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план помогает решить следующие задачи:

а) сформировать долгосрочные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику их достижения, квалифицировать лица, ответственные за реализацию каждой стратегии;

б) определить конкретные направления деятельности предприятия, целевые рынки и место предприятия на данных рынках;

в) определить состав и характеристики продуктов, которые будут предлагаться предприятием потребителям, оценить производственные и непроизводственные издержки, производственные мощности предприятия;

г) оценить соответствие кадров предприятия и условия для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

д) определить состав маркетинговых мероприятий предприятия по исследованию рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.д.;

е) оценить материальное и финансовое положение предприятия и соответствие финансовых и материальных резервов достижению поставленных целей;

ж) предусмотреть трудности, а также риски которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Бизнес – план выполняет следующие основные функции, а именно:

1) Стратегическая. Связана с вероятностью применения бизнес-плана для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

2) Планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

3) Привлечение инвестиций. Позволяет привлекать денежные средства - ссуды, кредиты. В современных условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

4) Позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-

плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

5) Путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей.

Таким образом, бизнес-план позволяет проанализировать возможности деятельности предприятия и обосновать выбор приоритетных целей, т.е. определить стратегию функционирования фирмы.

В целом, планирование деятельности предприятия с помощью бизнес-плана дает немало выгод:

1. Заставляет руководителей заниматься перспективой предприятия;
2. Позволяет осуществлять более четкую координацию предпринимательских усилий по достижению поставленных целей;
3. Устанавливает показатели деятельности фирмы для последующего контроля;
4. Заставляет руководителей четко и конкретно определить свои цели и пути их достижения;
5. Делает предприятие более подготовленным к внезапным изменениям рыночной ситуации;
6. Наглядно демонстрирует обязанность и ответственность всех руководителей фирмы.

Бизнес-план является рабочим инструментом и для действующих компаний. Он обрисовывает процесс функционирования фирмы и демонстрирует, каким образом управляющие стараются добиться выполнения с целей фирмы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию развиваться, отвоевывать новые позиции на рынке, составлять перспективные планы собственного развития, концепцию производства новых товаров и услуг и выбрать оптимальный способ их реализации. Фирма, которая работает в стабильной ситуации и производящая продукцию для достаточно устойчивого рынка, при росте объемов производства разрабатывает бизнес-план, направленный на модернизацию производства и поиск путей

оптимизации издержек. Предприятия, выпускающие продукцию при постоянном риске, прежде всего работают над бизнес-планом освоения новых видов продукции, качественно превосходящих существующие. Если предприятие, наметив значительное производство новых или традиционных продуктов, не имеет достаточно собственных мощностей для их производства, то оно может пойти либо путем привлечения дополнительных капитальных вложений для создания новых мощностей, либо путем поиска новых партнеров, которым оно передаст изготовление определенных узлов, деталей, выполнение технологических процессов. В любом случае на предприятии разрабатывают бизнес-план.

Бизнес-план оценивает перспективную ситуацию как внутри фирмы, так и вне ее. Он необходим руководству фирмы для ориентации в условиях акционерной собственности и в определенной мере при создании товарищества. Именно при помощи бизнес-плана руководство фирмы принимает решение, какая часть прибыли остается в деле на накопление, а какая распределяется в форме дивидендов между акционерами. Бизнес-план используется при поиске инвесторов, кредиторов, спонсорских вложений и т.д. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и должны быть осведомлены об его эффективности. Они должны изучить бизнес-план перед рассмотрением возможности капиталовложений, т.е. бизнес-планы необходимы в работе с любыми инвестициями.

Формат бизнес-плана включает основные сведения, необходимые для планирования деятельности, анализа промежуточных и окончательных результатов, принятия решений менеджерами материнской и дочерних компаний и акционерами. Формат отчета об исполнении бизнес-плана включает сведения о плановых и фактических показателях за отчетный период.

В рыночных условиях бизнес-план используется в различных сферах и формах предпринимательства и помогает очертить тот круг проблем, с

которым сталкивается предприятие или предприниматель в условиях изменчивости, нестабильности рыночной ситуации.

Один из вариантов применения бизнес планирования это обоснование нового дела. В бизнес-плане предоставляются все основные аспекты будущей деятельности, анализируются все трудности, с которыми придется встретиться, определяются способы их решения. Также, этот документ поможет действующему предприятию узнать о перспективах роста своего бизнеса, оценить их, предугадать вероятные конфигурации и проблемы в будущем, держать под контролем текущие дела. В современной экономической теории он выполняет четыре функции.

Первая функция связана с возможностью его применения для разработки концепции, стратегии бизнеса. Это актуально на этапе создания предприятия, выработки новых направлений деятельности.

Вторая функция - планирование. Бизнес-план позволяет оценивать возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы, выполнение планируемых мероприятий и достижение показателей.

Третья функция призвана аккумулировать денежные средства. Без заемных ресурсов буквально нельзя реализовать какой-либо значительный проект. Впрочем получить кредит в сегодняшних условиях не так-то просто. Банки хотят застраховать себя на случай невозвратности долга, требуя гарантии, имущественного залога, необходимости страхования, и в этом бизнесу помогает бизнес-план, демонстрируя привлекательность проекта.

Четвертая функция состоит в привлечении к реализации деятельности потенциальных партнеров, которые будут готовы вложить собственный капитал или предоставить какую-либо технологию, патенты или свои деловые связи и управленческий опыт.

Касается техпромфинплана, который раньше был основным плановым документом деятельности фирмы. Техпромфинплан представляет собой конкретную конструкцию, описанную в заданных условиях и работающую в основном на собственные цели. Движение к цели при изменчивой внешней среде, появление при этом риска потери средств - такие вопросы в

техпромфинплане не решаются. Однако, известно что гибкость позволяет конструкции оставаться прочной, адаптируясь к изменению условий, возникновению непредвиденных ситуаций. Фирма в условиях жесткого централизованного планирования лишено основного - связи с внешней средой, поэтому работает не на рынок, а на план, управляется не экономическими отношениями, а центральным аппаратом фирмы. Более похож бизнес-план на конкретное технико-экономическое обоснование инвестиционного или производственного проекта и отличается тем, что обращен на поиск инвестора или партнера, поэтому имеет большую убедительность, доказательность.

Известно, что предприятие в рыночных условиях подвержено постоянным, неопределенным изменениям и воздействиям. Более того для российских условий характерна еще и неустойчивость законодательства. Собственно условия внешней среды фирмы приводят к логичному выводу: «Может быть, не будем затрачивать время и силы на составление плана, а будем постоянно чутко улавливать изменения и оперативно решать возникающие проблемы?». Специалисты считают, что чем сильнее влияние рынка, тем важнее план. При этом план представляется как сбалансированный с ресурсами фирмы комплекс мероприятий, подразумевающий возникающие в новых условиях риски потери средств и посредственное воздействие государства на правила рыночной конъюнктуры. Разработка бизнес-плана требует профессиональных знаний в области маркетинга, управления, финансах. Поэтому даже небольшие фирмы в западной практике обращаются к консалтинговым компаниям или к специалистам, предлагающим услуги по составлению бизнес-плана.

Также написание бизнес-плана требует личного участия руководства или предпринимателя, начинающего свое дело. Руководящая роль первого лица в процессе бизнес-планирования определяет необходимость его непосредственного участия в проектировании будущей деятельности, оценивая свои силы, ресурсы фирмы, возможности привлечения дополнительных средств и их рациональное использование. Личное участие

руководителя в составлении бизнес-плана настолько важно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан. Разумеется это не означает, что не надо пользоваться услугами внешних экспертов наоборот, привлечение консультантов весьма одобряется инвесторами. Так как здесь возможен взгляд со стороны, исключающий преуменьшение действительности самим предпринимателем. Ни один юридический документ на данный момент не закрепляет обязанность составления бизнес-плана. Однако, все банки так или иначе потребуют наличие бизнес-плана и проведение расчетов по их методам, для получения кредита. Обычно пренебрегая составлением бизнес-плана, предприниматель оказывается не готов действительности, ожидающим его неприятностям и начинает обычно интуитивно принимать решения. А это, как показывает практика чаще всего заканчивается плачевно. Можем сделать вывод, что лучше не пожалеть времени и заняться бизнес планированием, пользу от которого подтверждает и зарубежная практика. Статистика демонстрирует, что например в США ежегодно свое дело начинают 600 тысяч человек, из которых только половина удерживается на плаву хотя бы полтора года. Лишь одному из пяти удается не разориться на протяжении первых 5 лет. [5]

Основными причинами неудач, как показывают исследования, чаще всего являются:

- некомпетентность предпринимателя (более 40%);
- нехватка жизненного опыта и знаний (15 — 17 %);
- отсутствие управленческого опыта (15 — 17%);
- отсутствие специальных профессиональных навыков (13 — 15 %). [5]

Российская практика показывает, что учредители многих предприятий, появившихся в период перестройки, подошли к их созданию совершенно неосознанно. Легкость, с которой зарождались предприятия в начале 1990-х годов, объясняется, прежде всего, низким требованием по величине

минимального уставного капитала, что привело к слабой профессиональной ответственности предпринимателей за свой бизнес. Более того, начало деятельности как правило не было обеспечено ни нужной технологией, ни финансами, а к выработке стратегии развития предприниматели приступали обычно, когда поступали прибыли. В результате 10—15 % от всего числа зарегистрированных предприятий длительное время не вели хозяйственную деятельность и в конце концов объявляли о самоликвидации. Необходимость разработки бизнес-плана объясняется также и тем, что риск банкротства для вновь созданных предприятий, особенно в первые 3-5 лет, очень велик. Об этом свидетельствует и международная практика. Овладение искусством составления бизнес-плана в условиях российской экономики стало крайне актуальным в силу следующих причин:

-Во-первых, в нашей экономике рождалось поколение предпринимателей, не имеющих пока опыта управления в рыночных условиях;

-Во-вторых, для привлечения инвестиций необходимо уметь обосновывать свои заявки и доказывать инвесторам свои способности и возможности;

-В-третьих, меняющиеся экономические предпосылки требуют от опытных руководителей ставить и решать задачи по-новому;

Бизнес-план представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей. [8] Не существует стандарта на разработку бизнес-плана из-за различия целей бизнеса и бесконечного множества вариаций среды, в которой он действует. Поэтому, требуются навыки и терпение, чтобы описать среднесрочную перспективу развития бизнеса, особенно в быстро меняющихся экономических условиях России. Поэтому значительной частью любого бизнес-плана будут разделы планомерного контроля и регулирования бизнеса. Хотя бизнес-план в целом считается инструментом для получения кредита, он служит и другим целям. Дополнительные цели приведем так, как они сформулированы в

Методическом пособии по разработке бизнес-плана, составленном Европейским союзом для новых независимых государств:

- выявление целей бизнеса;
- содействие выработке стратегии и оперативной тактики для достижения целей бизнеса;
- создание системы измерения результатов деятельности;
- предоставление инструментария управления бизнесом;
- предоставление средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса, а также выявление альтернативных стратегий выживания.

Овладение методами разработки бизнес-плана позволит предпринимателям выработать (в своем характере и манере вести дела) те основные черты, которые присущи преуспевающим бизнесменам:

- стремление к новшествам;
- готовность идти на разумный риск;
- уверенность в собственных силах;
- способность напряженно трудиться;
- умение ставить перед собой высокие, но достижимые цели;
- умение вести тщательный учет своих затрат и результатов.

Таким образом, обобщая сказанное, можно дать следующее определение.

Бизнес-план - это аналитический документ для планирования предпринимательской деятельности, в нем описываются все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализируются все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем. Правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно прибыль? Очень важно составить бизнес-план в соответствии с определенными требованиями и выполнить специальные расчеты — это поможет предвидеть будущие проблемы и понять, преодолимы ли они и где надо заранее «подстелить соломки».

1.3 Структура бизнес-плана производственного предприятия

Структура бизнес-плана не стандартизирована. Обычно структура составляется под инвестора, требования кредитных организаций. Горизонт планирования зависит от сформулированных в плане целей. План должен составляться на период до достижения этих целей, который может составлять год, два, три года и более. Объем бизнес-плана зависит от масштабов самой деятельности и специфики отрасли (например бизнес-план производственных предприятий, как правило самый всеобъемлющее.). Бизнес-план - это план осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности, и в то же время необходимый инструмент производства продукции или оказания услуг в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуации. Бизнес-план содержит конкретное обоснование действий, которые необходимо осуществить в рамках какого-либо коммерческого проекта.

В бизнес-плане вновь создаваемого предприятия требуется подробное описание деятельности (производственные мощности, персонал, связи с поставщиками, наличие заказчиков, номенклатура продукции, техническое развитие предприятия, структура управления).

Для разработки и обоснования бизнес-плана необходимы следующие показатели:

- а) общие исходные данные и условия выполнения проекта;
- б) рынок сбыта продукции и производственной мощности;
- в) материальные факторы производства и необходимые ресурсы;
- г) потребность в трудовых ресурсах и источники покрытия;
- д) планирование сроков осуществления проекта;

е) финансово-экономическая оценка проекта;

Однако не смотря на то, что составление бизнес-плана это творческий процесс в исследованных источниках, среди которых были бизнес-планы реальных проектов четко прослеживается логика изложения и для производственного предприятия существуют обязательные разделы. [16]

Основные разделы бизнес-плана:

1. Резюме проекта. Является визитной карточкой всего бизнес-плана. Предназначен в основном для потенциальных инвесторов. Здесь излагается суть проекта, его преимущества и приводятся основные итоговые показатели проекта. Бизнес-план следует начинать с конца, т. е. с резюме. Оно, конечно же, должно готовиться в конце работы, когда завершены все остальные разделы, и Вы вместе со своими сотрудниками и внешними консультантами достигли полной ясности во всех аспектах Вашего проекта. Работа над резюме чрезвычайно важна, поскольку если оно не произведет благоприятного впечатления, то читать Ваш бизнес-план просто не станут и уж тем более средств не дадут. Резюме является предельно сокращенной версией бизнес-плана. Его объем не должен превышать 4 машинописных страниц. Оно должно быть написано так, как если бы Вы пытались объяснить громадные преимущества Вашего проекта первому попавшемуся прохожему. Отсюда —

предельная простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Максимальное внимание должно быть уделено разъяснению того, что Вы собираетесь сделать, за счет чего, чем Ваш будущий продукт будет отличаться от продукции конкурентов и почему покупатели захотят приобрести именно его. Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, которые Вы ожидаете получить от своего проекта. Здесь следует привести сведения о прогнозных объемах продаж на ближайшие годы, о выручке от продаж, затратам на производство, валовой прибыли, уровне прибыльности вложений в Ваше дело и, наконец, о сроке, в течение которого Вы сможете вернуть средства, которые хотите одолжить (если решили прибегнуть к банковскому кредиту).

Бизнес

- краткая история бизнеса в период его создания и роста;
- краткое описание существующей стадии развития бизнеса и среды, в которой он ведется;
- краткое описание распределения акций, ответственности и тд. и степень участия руководства в принятии стратегических решений;
- краткое описание целей бизнеса (например, указания о добавленной стоимости продукции при переработке и маркетинге);
- описание того, как было решено осуществлять предлагаемый бизнес-план и куда это может привести компанию.

Продукция

- краткое описание того, что делает продукцию уникальной и тех отличительных особенностей, которые ставят ее вне конкуренции в отношении ценообразования и/или качества и/или продолжительности поставок сырья.

Рынок

- существующая емкость рынка, рост;
- внутренний и/или международный;
- каналы распределения;
- прогнозируемый рост;
- предполагаемая доля рынка (по подтвержденным оценкам).

Руководство и персонал

- насколько укомплектован штат;
- каков квалификационный уровень;
- краткое описание имеющегося опыта.

Финансирование

- описание точных целей требуемого финансирования;
- прогнозирование прибыли и чистой прибыли после уплаты налогов на период планирования;
- проектирование начала поступления прибыли.

2. Маркетинговый план. Дается оценка внешней среды потенциала потребителя продукции, конкурентов, разрабатывается стратегия маркетинга.

Основная часть бизнес-плана должна начинаться с раздела, где описываются товары или услуги, которые Вы хотите предложить будущим покупателям и ради производства которых задумываете проект. Вы должны научиться выделяться среди конкурентов, предлагая покупателям товар, выгодно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе его определяющих параметров, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя. Это, пожалуй, важнейшая часть бизнес-плана и на ее подготовку нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Опыт показывает, что неудача большинства провалившихся коммерческих проектов была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости. Поэтому, готовя этот раздел (5—6 страниц текста), необходимо предварительно собрать и обработать большой объем черновой информации. Самые первые необходимые сведения: кто будет покупать Ваши товары, где Ваша "ниша" на рынке? Нет ничего более ошибочного, чем полагать, что достоинства Вашего товара столь очевидны, что его захотят купить все жители определенного региона или все предприятия той или иной отрасли.

Первый этап в такой работе — оценка потенциальной емкости рынка, т. е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут приобрести, скажем, за месяц или за год. Эта величина зависит от многих факторов: социальных, национально-культурных, климатических, а главное - экономических, в т.ч. От уровня доходов (или заработков) Ваших потенциальных покупателей, структуры их расходов (в т.ч. сумм сбережений или инвестиций), темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т. д. Конечно, сам набор учитываемых факторов зависит от характера Вашего проекта. Так, если Вы составляете бизнес-план в связи с внедрением нового типа станков, то надо учесть структуру уже имеющегося станочного парка, сдвиги в ассортименте выпускаемой с помощью этих станков продукции (будет ли полезен Ваш новый товар при изготовлении новой продукции для покупателей) и

инвестиционный климат в отраслях-потребителях (уровни процентных ставок по кредитам, наличие налоговых льгот и т. п.).

Второй этап — оценка потенциальной суммы продаж, т. е. части рынка, которую Вы можете надеяться завоевать, и соответственно максимальной суммы реализации, на которую Вы можете рассчитывать. В результате такого анализа, который называется маркетинговым исследованием, Вы сможете определить примерное количество клиентов, на которое можно рассчитывать за месяц. Однако «рассчитывать» не означает получить их всех в первый же месяц работы.

Поэтому нужен третий этап - прогноз объемов продаж. Другими словами, на этом этапе Вам предстоит оценить, сколько реально Вы сможете продать продукции (выручить за оказанные услуги) при имеющихся условиях Вашей деятельности, какие могут быть затраты на рекламу и уровень цен, который Вы намерены установить, а главное - как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом, да и через несколько лет. Если Вы будете обращаться за помощью -к специалистам, не забудьте обсудить с ними и цену, по которой покупатели будут согласны стабильно покупать Вашу продукцию, не обращая внимания на предложения конкурентов или не отказываясь от покупки такого рода продукции вообще. Если Вам удастся выполнить такую оценку, то считайте, что Вы выполнили свою программу-максимум в области исследования рынка. Естественно, что при этом Вы соберете также информацию о своих возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж.

Оценка конкурентной позиции. Чтобы-оценить конкурентов, следует ответить прежде всего на такие вопросы:

- Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?
- Как обстоят их дела с доходами, с внедрением новых моделей, с техническим сервисом (если речь идет о машинах и оборудовании)?
- Много ли внимания и средств они уделяют рекламе своих изделий?
- Что представляет собой продукция конкурентов (основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей)?

- Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова (хотя бы в общих чертах) их политика цен?

Отвечая на данные вопросы, необходимо максимально предостерегаться от наиболее распространенной ошибки при составлении бизнес-плана - украшении действительности. Если Вы желаете утвердиться в бизнесе надолго, то дороже всего для Вас должна быть собственная репутация. Анализируя продукцию своих конкурентов, старайтесь выявить все факторы, влияющие на спрос, - не опирайтесь только на наиболее бросающихся в глаза параметрах - цене и основных качественных характеристиках. Постарайтесь узнать, что на самом деле важно для Ваших будущих клиентов и как Вы можете удовлетворить их потребности с выгодой для себя. Ну, а если Вы не видите в потенциальной нише путей входа, тогда лучше поискать другое поле приложения своих сил - современный бизнес требует отваги, но не авантюризма. В конце концов создание собственного предприятия или реализация нового инвестиционного проекта - не самоцель, главная задача - получить достаточную прибыль и утвердить для себя хорошую деловую репутацию.

При составлении маркетингового плана Вам предстоит продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные его элементы (а это, по сути, важнейший документ для Вашего внутреннего пользования).

Основные элементы плана маркетинга:

1. Сбытовая политика.
2. Ценообразование.
3. Реклама и продвижение.
4. Методы стимулирования продаж.
5. Организация послепродажного обслуживания клиентов, если необходимо.
6. Формирование общественного мнения о Вашей фирме и товарах.

За каждым из этих пунктов - целая «гроздь» непростых вопросов, ответы на которые Вы должны знать наизусть, чтобы не упасть лицом в грязь при обсуждении Вашего бизнес-плана с будущими партнерами. Естественно,

что принявшись за проблемы маркетинга всерьез и составив собственный план маркетинга, Вы будете в состоянии написать на эту тему немало. Конечно, не следует все без исключения детали "втискивать" в бизнес-план. Необходимо на 3—4 страницах изложить основное: как Вы будете продавать свой товар — через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации; как будете определять цены на свои товары и какого уровня прибыльности на вложенные средства собираетесь достичь; как будете организовывать рекламу и примерно сколько средств собираетесь на это выделить; как будете добиваться постоянного роста объемов продаж — за счет расширения района сбыта или поиска новых форм привлечения покупателей; как будете организовывать службу сервиса и сколько на это потребуется средств; как будете добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности.

И последнее, что надо привести в разделе "Рынок и маркетинговая стратегия" (особенно если Вы предполагаете реализовывать товары за рубежом), — сведения об оценке патентоведом патентной чистоты этих товаров в странах, где собираетесь их продавать.

Рассмотренные 3 группы вопросов оценки маркетинговых возможностей Вашей продукции (оценка рынка сбыта, оценка конкурентов и план маркетинга) составляют содержание данного раздела, который следует изложить в следующей структуре. Цель изложения материала — показать, что предприниматель хорошо понимает рынок и требования рынка к своей продукции. В этом разделе дается оценка предполагаемого дохода Вашего бизнеса. Этот раздел должен содержать:

- Отраслевой анализ
- Анализ нужд потребителей
- Конкурентный анализ
- SWOT-анализ

Маркетинговая стратегия следует после оценки рынка и сделанных выводов. Стратегия должна содержать инструменты из комплекса маркетинга: продукт, место, цена, продвижение.

3. Производственный план. Дается оценка экономического потенциала, который способен обеспечить производственную программу по проекту, оценивается уровень технологического потенциала предприятия. Дается схема производственных потоков, перечень производственного оборудования, виды сырья, материалов. Рассматривается трудовой потенциал предприятия, материально-техническое обеспечение производства, правовая защита производства.

Данный раздел бизнес-плана готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством. Главная задача этого раздела - доказать потенциальным партнерам, что Вы будете в состоянии реально производить необходимое количество товаров в определенные сроки с требуемым качеством. Иными словами, следует показать, что Вы действительно знаете, как организовать производство.

Каковы же основные вопросы, на которые необходимо ответить в этом разделе бизнес-плана?

- Где будут изготавливаться товары - на действующем или вновь создаваемом предприятии?

- Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут увеличиваться из года в год?

- Где, у кого и на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?

- Предполагается ли производственная кооперация и с кем?

- Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?

- Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести?

- Могут ли при этом возникнуть проблемы и какого рода?

Данные этого раздела желательно приводить в перспективе на 2-3 года, а для крупных предприятий - на 4-5 лет.

В основном данный раздел будет состоять из таблиц с планами и графиков. Необходимо максимально конкретно описать технологию

производства с точки зрения организации процесса, указать на что стоит обратить внимание, где можно применить ресурсосберегающие технологии.

Очень полезным элементом здесь может стать схема производственных потоков на Вашем предприятии (откуда и как будут поступать к Вам все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться с Вашего предприятия). Учтите, что внешние эксперты, которым могут поручить проанализировать Ваш бизнес-план, будут рассматривать данный раздел прежде всего с точки зрения того, насколько рациональна Ваша технологическая схема. В этой схеме обязательно должно найтись место и для процессов контроля качества. Нельзя обойти эти вопросы и в тексте. Здесь Вы должны будете сообщить, на каких стадиях и какими методами будет проводиться контроль качества, а также какими стандартами при этом Вы будете руководствоваться.

Наконец, завершаться данный раздел бизнес-плана должен оценкой возможных издержек производства и динамики на перспективу. При этом следует не забыть также о затратах, связанных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды.

Для новых предприятий в бизнес-планах иногда выделяют специальный раздел - «Местоположение». Это особенно важно для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду, и для мелких предприятий торговли, сервиса и общественного питания.

Иными словами, на этой стадии предполагается, что по созданию, расширению или реструктурированию бизнеса уже, в принципе, принято решение и установлен приблизительный временной период для осуществления плана.

В данном разделе необходимо дать подробное описание процесса производства и организации работ, уделяя внимание оценке всех факторов, влияющих на стоимость (календарный план представляет собой один из таких факторов, т.к. расходы появляются раньше, чем будет получен доход от бизнеса).

4. Организационный план. Отражается организационно-правовая форма предприятия, организационные структуры управления, сведения о партнёрах, форма налогообложения.

Иногда здесь выделяется юридический план, который посвящен всем правовым аспектам деятельности предприятия. Особого внимания стоит определение формы регистрации предприятия, для малого бизнеса практически применяются способы организации в виде ИП или ООО. Если предполагается взаимодействие с инвестором или деятельность планируется организовывать с партнером, то обязательно следует образовывать Общество. Немаловажным будет определиться и обосновать форму налогообложения, выбрать специальный режим или общий, ведь и в том и другом случае, какие-либо виды деятельности могут быть недопустимы или не выгодны.

5. Финансовый план. Обосновывается потребность инвестиций и расчет себестоимости продукции или услуг, также указываются сроки возврата инвестиций и график платежей.

Раздел бизнес-плана «Финансовый» или «Экономический план» призван обобщить материалы предыдущих разделов и представить их в стоимостном выражении. По расчетам этого раздела станет ясно, куда будут направлены аккумулируемые средства, эффективность использования средств, прибыльность проекта. Для этого необходимо подготовить одновременно несколько документов:

1. прогноз объемов реализации или план продаж;
2. баланс денежных поступлений и платежей;
3. расчет себестоимости продукции или услуг;
4. расчет достижения безубыточности.

Прогноз объемов реализации призван дать представление о той части рынка, которую Вы предполагаете завоевать своей продукцией. Обычно принято составлять такой прогноз на 3 года вперед, причем для первого года данные приводятся ежемесячно, для второго - поквартально, а для третьего - в виде общей суммы продаж за 12 месяцев. Логика здесь проста: предполагается, что для начального периода производства уже точно

известны будущие покупатели, имеется предварительная договоренность с ними о будущих продажах. Начиная же со второго года, конечно, приходится заниматься прогнозными прикидками. В этом нет ничего страшного - никто не ждет от Вас наличия портфеля заказов на несколько лет вперед, но важно, чтобы Ваши оценки были реалистичны и, готовя их, Вы были бы честны, прежде всего, перед самим собой. В конце концов именно под эти цифры реализации Вы будете покупать оборудование, тратиться на рекламу, нанимать новых работников, вкладывать собственные финансовые ресурсы. Баланс денежных поступлений и платежей — это документ, позволяющий оценить, сколько денег нужно вложить в проект в разбивке по времени. Главная его задача - проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность (т.е. постоянное наличие на банковском счете денежных сумм, достаточных для осуществления оплаты по обязательствам) Вашего предприятия при реализации данного проекта. Отсюда вытекает крайне важная информация для определения общей стоимости Вашего проекта. Действительно, если сбыт Вашей продукции будет связан с длительным "омертвлением" средств в расчетах с покупателями, т.е. в дебиторской задолженности, то для поддержки Вашей ликвидности первое время придется делать регулярные дополнительные «впрыскивания» денежных средств. Надо сказать, что проблема с ликвидностью - серьезнейшая причина коммерческих неудач предпринимателей в рыночной экономике.

Таблица доходов и затрат в будущих периодах - это документ с довольно простой структурой. Его задача — показать, как будет формироваться и изменяться Ваша прибыль (для первого года — ежемесячно, для второго — поквартально, для третьего — в расчете на год). Эту часть бизнес-плана можно оформить в виде таблиц.

Расчет себестоимости реализуемой продукции или услуг должен быть приведен крайне обоснованно, все цены на сырье и материалы должны быть актуальны на момент составления плана, а затраты труда в точности по технологии. Немаловажным является шанс брака при производстве

продукции, расходы на брак учитываются в виде процента от прямых материальных затрат. После расчета себестоимости можно определяться с уровнем цен на продукцию.

Расчет условий достижения безубыточности проекта. Для этого

$$K = \frac{УПЗ}{Ц - УППЗ},$$

воспользуйтесь такой формулой:

где K — количество произведенных товаров, при котором будет достигнута безубыточность Ваших операций;

УПЗ — сумма условно-постоянных затрат, необходимых Вам для организации коммерческой деятельности, в нее включаются:

а) вся сумма полученных Вами ранее и запрашиваемых настоящей заявкой кредитов, а также выплаты процентов по ним в расчете на год;

б) сумма накладных расходов в целом по предприятию (фирме);

в) сумма амортизационных отчислений по основному оборудованию;

$Ц$ — цена за единицу товара;

УППЗ — сумма условно-переменных затрат, необходимых для изготовления единицы товара. В состав условно-переменных затрат включаются затраты на материалы, сырье, на электро- и тепло- энергию, используемые в производстве, затраты на оплату труда основного производственного персонала, а также переменные издержки в виде процента установленного, как средний по отрасли или на основании расчетов (коммерческие и управленческие расходы, договора со сторонними организациями на обслуживание и т.д.).

При расчете объема производства, обеспечивающего безубыточность, необходимо:

1) исходить из тех же объемов реализации, которые были указаны Вами ранее в соответствующем разделе бизнес-плана;

2) выполнять расчет для нескольких уровней возможной цены реализации, чтобы дать инвестору(кредитору) возможность оценить влияние рыночных условий на прибыльность проекта.

После приведения данных по достижению безубыточности, опираясь на стратегию сбыта и план продаж, составляется график поступлений и платежей. Так как после производственного плана мы скорее всего знаем объем средств необходимых для проекта, то далее идет стратегия финансирования. Стратегия финансирования отвечает на три вопроса: какой объем средств необходим для реализации данного проекта?; откуда намечается получить эти деньги и в какой форме?; когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получения дохода на них?

Ответ на первый вопрос вытекает из самого раздела. А вот ответ на второй вопрос - тема для особого разговора. Практически здесь речь должна идти о том, какую долю необходимых средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала. Соотношение этих двух источников финансирования — задача, не имеющая однозначного решения. Слишком уж много факторов здесь влияют на все заинтересованные стороны. Если же попытаться выделить какие-то основные моменты, то они состоят в том, что банкиры обычно стараются уменьшить свой риск, полагая, что нести его должны главным образом владельцы предприятия и инвесторы. Поэтому финансирование через кредиты предпочтительнее для проектов, связанных с расширением производства, на уже действующих не будут требовать повышения платы за кредит, т.к. риск вложений здесь не слишком велик, а с другой — не составит проблемы найти материальное обеспечение кредитов, т.к. в качестве него могут выступить имеющиеся активы.

Для проектов же, которые связаны с созданием нового предприятия или реализацией технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить долевой или акционерный капитал. Если же обращаться за кредитом для открытия нового предприятия, то возможно обратиться к государственной поддержке малого бизнеса. Таким образом можно получить кредит на льготных условиях или с минимальным залогом, гарантом кредита выступит фонд поддержки малого и среднего бизнеса.

6. Оценка эффективности и рисков по проекту. Приводятся показатели

эффективности инвестиций, оцениваются финансовые и другие риски связанные с вложениями.

Здесь можно привести данные из предыдущего раздела, для того чтобы представить их в показателях эффективности инвестиций. Изучающие проект смогут понять насколько прибыльны инвестиции и как быстро смогут вернуться.

Авторы бизнес-плана должны предвидеть все типы рисков, с которыми они могут столкнуться, их источники и момент их возникновения. После этого необходимо разработать меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые они могут вызвать. Чем глубже Вы проработаете эту проблему, тем выше будет к Вам доверие потенциальных партнеров и инвесторов. От Вас требуется хотя бы ориентировочно оценить то, какие риски для Вас наиболее вероятны и во что они могут Вам обойтись.

После этого Вы уже можете приступить к ответу на вопрос: как уменьшить риски и потери? Такой ответ должен состоять из двух разделов, в первом из которых можно указать организационные меры профилактики рисков, а во втором — собственную программу страхования от рисков. Например, при риске сбоев в графике железнодорожных перевозок материалов и комплектующих Вы можете проработать альтернативную программу транспортировки необходимых Вам изделий с помощью авиационного или автомобильного транспорта.

Управление воздействием рисков начинается с объективного выявления основных рисков, с которыми сталкивается бизнес. Существуют два основных типа рисков:

- технические риски
- финансовые риски

Невозможно перечислить все технические риски, поскольку они часто связаны с типом продукции. Следующий перечень дан в качестве примера:

- задержка в подготовке стройплощадки и выполнении графика строительства;
- задержка поставки оборудования и возведения предприятия;

- поздний запуск производства в связи с использованием сезонных сырьевых материалов и наличием непредвиденных остановок;
- непредвиденные остановки производства во время ввода в эксплуатацию и приемки комиссией;
- отсутствие сырья;
- низкое качество продукции;
- несоблюдение государственных нормативов;
- долговечность изделия: насколько быстро продукция становится устаревшей, создание альтернативной продукции, которая завоевывает рынок, воздействие Вашей продукции на потребителя;
- новые внешние условия, влияющие на технологию производства.

Финансовые риски связаны с рыночной средой, а также состоянием национальной и мировой экономики. Увеличение финансовых рисков может быть в условиях изменения налогового законодательства или ставок рефинансирования. Изменившаяся денежно-кредитная политика государства может разогнать инфляцию, которая повлияет на уменьшение экономического результата проекта.

Для того, чтобы проект был способен справляться с возникающими рисками, необходимо при расчетах определить и указать ставку дисконтирования, привести график чувствительности проекта к ставке. Чем проект дольше остается прибыльным при увеличении ставки дисконта, тем лучше.

После оценки эффективности и рисков проекта можно приступить к определению целесообразности проекта.

Таким образом в общем случае выглядит структура бизнес-плана производственного предприятия. А зная структуру, содержание разделов бизнес-плана можно приступить к его непосредственной разработке.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПАКЕТОВ ИЗ КРАФТ-БУМАГИ

2. 1 Резюме проекта

Цель настоящего проекта состоит в создании производственной линии по производству бумажных крафт-пакетов с ручкой и логотипом.

Направление деятельности создаваемого предприятия - производство бумажных крафт-пакетов с бумажной плоской ручкой и логотипом, производство бумажных плоских ручек.

Для реализации проекта планируется создать новое производство, для чего предполагается смонтировать линию по производству бумажных крафт-пакетов, организовать систему снабжения производства сырьем и систему сбыта продукции.

Производство основано на применении машин-автоматов для производства бумажных заготовок пакета и бумажных плоских ручек, склеивание пакета с ручкой происходит при помощи полуавтоматической машины по склейке ручек. Логотип наносится перед склеиванием заготовки при помощи флексо-машины, соединенной в линию с машиной по производству пакетов. Готовая продукция прессуется и упаковывается в бумажную упаковку.

Для осуществления производства будет использоваться оборудование: автоматическая машина для производства бумажных пакетов с прямоугольным дном, машина для изготовления ленточных ручек для пакетов, флексографическая машина 2-3 цветная, машина для подклейки плоских и ленточных ручек к бумажным пакетам, пресс для готовых изделий.

Целями бизнес-плана являются:

-организация производства качественной, красивой упаковки из крафт-бумаги;

-создание альтернативы для пластиковых пакетов в торговых сетях.

Эффективность проекта:

Объем выручки за планируемый период (5 лет): 187 330 тыс. руб.

Балансовая прибыль за период (5 лет): 62 408 тыс. руб.

Чистая прибыль за период (5 лет): 53 046 тыс. руб.

Сумма накопленной амортизации: 7 841 тыс. руб.

Внутренняя норма прибыли (IRR): 52%.

Ставка дисконтирования: 20%

Дисконтированный срок окупаемости проекта: 2,2 лет

Чистая дисконтированная стоимость проекта (NPV): 28 321 тыс. руб.

Расчет произведен по годам, первый год ежемесячно

Финансирование:

Долгосрочный кредит на приобретение основных средств в размере 15 682 тыс. руб. сроком на 5 лет при ставке кредита 10,9 % годовых в ПАО «ВТБ» банк.

Собственные средства учредителей 3 102 тыс. руб.

Объем заемных и собственных инвестиционных средств 18 784 тыс. руб. Планы возврата кредита:

Отсрочка платежа на 6 месяцев (период поставки оборудования)

План действий:

1. Презентация проекта потенциальному инвестору 15.06.2018
2. Регистрация общества с ограниченной ответственностью, распределение долей 25.06
3. Предварительные договоренности с собственником производственного помещения 26.06
4. Заключение договора на поставку оборудование и оплата аванса 27.06
5. Подготовка помещения, поиск технолога, операторов для оборудования 27.06 — 20.07
6. Монтаж, пуско-наладочные работы, пробные партии 1.12 - 20.12
7. Выход на выполнение заказов 1.01.2019

2.2 Маркетинговый план

Краткая характеристика Свердловской области

Основные характеристики:

1. Территория — 194 307 км².
2. Население — 4 325 тыс. человек.
3. Входит в Уральский федеральный округ.
4. Административный центр — г. Екатеринбург
5. Субъект РФ имеет свои собственные законодательный орган власти в лице Законодательного Собрания и исполнительный орган власти в лице Правительства области.
6. На территории Свердловской области находятся 25 городов областного значения, 30 районов, 4 закрытых административно-территориальных образования.

Свердловская область - крупнейший регион Урала. Область занимает среднюю и охватывает северную часть Уральских гор, а также западную окраину Западно-Сибирской равнины. Свердловская область граничит на западе с Пермским краем, на севере с Республикой Коми и Ханты-Мансийским автономным округом, на востоке с Тюменской областью, на юге с Курганской, Челябинской областями и Республикой Башкортостан.

Главные реки: реки бассейна Оби (Исеть, Тавда, Тура) и Камы (Чусовая, Уфа). Самые крупные озёра области – Пелымский Туман (32,2 км²), Вагильский Туман (31,2 км²). Крупнейшие водораздельные озёра — Исетское (24 км²), Таватуй (21,2 км²). [15]

Социально-экономическая ситуация в Свердловской области

Для понимания специфики производства, социально-экономических условий функционирования нового производства следует дать характеристику основных параметров социально-экономического развития.

Данные с официального сайта Росстата 2016 г.:

Среднегодовая численность занятых: 2 093 тыс. чел. Рост 3,5%

Среднедушевые денежные доходы(в месяц): 35 159 руб. Рост 0,9%

Потребительские расходы в среднем на душу населения(в месяц): 28250 руб. Рост 2,7%

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций: 32 348 руб. Рост 5,4%

Валовой региональный продукт в текущих ценах: 1 978 млрд.руб. Рост 8,5%

Объем отгруженных товаров собственного производства по видам экономической деятельности:

-Добыча полезных ископаемых: 54 118 млн. руб. Снижение 1,3%

-Обрабатывающее производство: 1 642 785 млн. руб. Рост 7,6%

-Производство и распределение энергии, газа и воды: 182 509 млн. руб. Рост 10,3%

-Продукция сельского хозяйства: 74 209 млн. руб. Снижение 1,8%

Ввод в действие жилых домов общей площади жилых помещений: 2 106 тыс.м² Снижение 17,6%

Оборот розничной торговли: 1 054 176 млн. руб. Рост 1,7%

Уровень занятости: 64,6%. Снижение 1,7%

Уровень безработицы: 6,2%. Снижение 4,8%

Величина прожиточного минимума: 9973 руб.

По данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства по состоянию на 10.03.2018 в Свердловской области зарегистрировано 206 723 субъекта малого и среднего бизнеса, число работников в них составляет 542 718 чел.

По данным Росстата число юридических лиц без субъектов малого бизнеса, банков, страховых и прочих финансово-кредитных организаций в

2016 г. составило 1572 единицы, из них 352 организации обрабатывающей промышленности, из них 14 организаций целлюлозно-бумажного производства, издательской и полиграфической деятельности. Именно в данную сферу производства будет входить планируемое предприятие.оборот в сфере целлюлозно-бумажного производства, издательской и полиграфической деятельности составил 2 841 млн.руб в 2016 и упал по сравнению с 2015 на 103 млн. руб или 3,6%.

Финансовое состояние организаций. По данным Управления Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области, за январь – декабрь 2016 года крупными и средними организациями Екатеринбурга получено 88,1 миллиарда рублей сальдированной прибыли (в 2015 году – 33,8 миллиарда рублей²) (рисунок 21). По Свердловской области в целом за прошедший год сальдированная прибыль увеличилась в 3 раза и составила 235,4 миллиарда рублей.

В 2016 году был отмечен значительный рост сальдированной прибыли в организациях, занимающихся производством и распределением электроэнергии, газа и воды (в 4,7 раза), в организациях, занимающихся предоставлением прочих коммунальных, социальных и персональных услуг (в 2,7 раза), в организациях обрабатывающих производств (в 2,5 раза). В отличие от 2015 года в отчетном году организации, занимающиеся добычей полезных ископаемых, гостиницы и рестораны, организации транспорта и связи получили прибыль. Доля убыточных организаций в общем количестве на конец 2016 года составила 20,8 процента (на конец 2015 года – 22,7 процента).

В 2016 году основная часть прибыли приходилась на организации обрабатывающих производств, на организации, занимающиеся производством и распределением электроэнергии, газа и воды, на предприятия оптовой и розничной торговли и на организации транспорта и связи. В течение рассматриваемого периода в Екатеринбурге наблюдалось увеличение размеров кредиторской задолженности на 8,4 процента (таблица 32). В то же время произошло уменьшение просроченной кредиторской

задолженности организаций (на 10,5 процента) в результате уменьшения просроченной кредиторской задолженности по платежам поставщикам и подрядчикам (на 20,7 процента). В прошедшем году было отмечено увеличение дебиторской задолженности на 6,6 процента.

На конец 2016 года объем полученных организациями кредитов и займов составил 337,9 миллиарда рублей, что на 4,4 процента выше по сравнению со значением показателя на конец 2015 года. Сумма дебиторской задолженности на конец 2016 года составила 409,5 миллиарда рублей. Более половины дебиторской задолженности (55,8 процента) – это задолженность покупателей и заказчиков за товары, работы и услуги. Сумма кредиторской задолженности на 32,4 процента превышает дебиторскую задолженность. Просроченная дебиторская задолженность на конец декабря 2016 года зафиксирована на уровне 25,8 миллиарда рублей, что составляет 6,3 процента от общей суммы дебиторской задолженности (в конце 2015 года – 4,9 процента). Соотношение просроченной дебиторской задолженности и просроченной кредиторской задолженности составило 140,5 процента (в конце 2015 года – 91,9 процента).

Инвестиции. По оценке, сформированной на основе методики расчета объема инвестиций по полному кругу организаций, утвержденной Министерством экономики Свердловской области, объем инвестиций по полному кругу организаций Екатеринбурга за счет всех источников финансирования в 2016 году составил 158,9 миллиарда рублей, или 103,7 процента¹ к уровню предыдущего года в сопоставимых ценах. По итогам 2016 года объем инвестиций составил 116,3 процента в сопоставимой оценке к уровню 2010 года.

Объем инвестиций в экономику Екатеринбурга по крупным и средним организациям в 2016 году составил 107,5 миллиарда рублей¹. Значительная доля инвестиций сконцентрирована в инфраструктурных секторах экономики, сфере производства, а также операций с недвижимым имуществом, совокупная доля вложений в которые по итогам 2016 года составила 82,1 процента (рисунок 23). Сравнительный анализ структуры

инвестиций в основной капитал в 2015 – 2016 годах позволяет выделить структурные сдвиги, которые определяются ростом доли операций в сфере транспорта и связи (с 24,7 процента в 2015 году до 34,5 процента в 2016 году), образования (с 1,1 процента в 2015 году до 2 процентов в 2016 году), предоставления прочих коммунальных, социальных и персональных услуг (с 2,7 процента в 2015 году до 3,3 процента в 2016 году). Снижение доли инвестиций произошло в сфере операций с недвижимым имуществом, аренды и предоставления услуг (с 32,8 процента в 2015 году до 27,5 процента в 2016 году), государственного управления (с 1,2 процента в 2015 году до 0,5 процента в 2016 году), здравоохранения и предоставления социальных услуг (с 2,5 процента в 2015 году до 1,2 процента в 2016 году), финансовой деятельности (с 2,6 процента в 2015 году до 2 процентов в 2016 году), а также в сфере строительства (с 0,5 процента в 2015 году до 0,3 процента в 2016 году). Значительный прирост инвестиций в 2016 году отмечен по виду экономической деятельности «Гостиницы и рестораны» (в 1,5 раза к уровню 2015 года в сопоставимых ценах), что связано со значительным притоком инвестиций в сферу общественного питания (рестораны и кафе).

Видовая структура инвестиций в основной капитал также претерпела изменения. По итогам 2016 года отмечено сокращение доли инвестиционных вложений в строительство зданий (кроме жилых) и сооружений с 38,5 процента в 2015 году до 28,6 процента в 2016 году, объем инвестиций в сопоставимых ценах уменьшился на 23,9 процента (рисунок 24). Доля инвестиций, направленных на улучшение материально-технической базы крупных и средних предприятий (машины, оборудование, инструмент), выросла с 37,4 процента в 2015 году до 48,1 процента в 2016 году, объем инвестиций в сопоставимых ценах увеличился на 20,5 процента. Структура источников финансирования инвестиций в основной капитал крупных и средних предприятий также претерпела изменения: выросла доля собственных средств, сумма которых по итогам 2016 года составила 52982,3 миллиона рублей, или 49,3 процента от общего объема инвестиций (против 42,3 процента в предыдущем году). В структуре привлеченных средств

значительную долю составляют прочие инвестиции (средства от выпуска корпоративных облигаций, от эмиссии акций и средства вышестоящей организации) – 42,6 процента (в 2015 году – 30,8 процента). Также высокую долю в структуре привлеченных инвестиций имеют инвестиции из средств бюджетов различных уровней – 24,5 процента (в 2015 году – 31,1 процента).

С целью создания условий для привлечения инвестиций на территорию Екатеринбурга, их эффективного использования, стимулирования инвестиционной активности субъектов хозяйственной деятельности в 2016 году: реализовывалась Муниципальная программа «Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2014 – 2016 годы, в рамках которой оказывалось содействие субъектам инвестиционной и производственной деятельности в разработке и освоении выпуска новых видов продукции, в разработке проектной документации, инвестиционных предложений, отвечающих приоритетным направлениям развития Екатеринбурга; осуществлял деятельность инвестиционный уполномоченный в муниципальном образовании «город Екатеринбург»¹ по созданию благоприятных условий для привлечения инвестиционного капитала и реализации инвестиционных проектов, а также формированию открытого информационного пространства при осуществлении инвестиционной деятельности.

Ввиду того, что предприятие будет организовано в г. Екатеринбурге Свердловской области считаем целесообразным провести анализ среднемесячной заработной платы по видам экономической деятельности в городе Екатеринбурге.

Таблица 1. Среднемесячная з/п в Екатеринбурге по отраслям

Сферы деятельности	Номинальная заработная плата за январь – декабрь 2016 года		Реальная заработная плата, процент к 2015 году
	рубель	процент к 2015 году	
Среднемесячная заработная плата по всем сферам деятельности	43910	105,6	98,2
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	32939	107,8	100,3

Добыча полезных ископаемых	25978	90,7	94,2
Обрабатывающие производства	47448	107,4	99,9
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	45394	106,9	99,4
Строительство	36802	102,1	95,0
Оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	36115	105,6	98,2
оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами	42069	108,4	100,8
розничная торговля, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами	31573	104,2	96,9
Гостиницы и рестораны	29408	103,7	96,5
Транспорт	44134	106,1	98,7
Связь	42412	104,0	96,7
Финансовая деятельность	62924	110,2	102,5
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	49222	105,0	97,7
операции с недвижимым имуществом	42451	106,7	99,3
научные исследования и разработки	46957	103,8	96,6
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	47641	108,1	100,6
Образование	34994	102,7	95,5
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	38249	101,4	94,3
Предоставление прочих коммунальных, социальных услуг	36740	113,3	105,4
сбор сточных вод, отходов и аналогичная деятельность	32721	104,5	97,2
деятельность по организации отдыха, культуры и спорта	38056	117,1	108,9

Наибольший рост номинальной заработной платы отмечен по следующим видам экономической деятельности: предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг (113,3 процента), финансовая деятельность (110,2 процента), государственное управление и

обеспечение военной безопасности; социальное страхование (108,1 процента). Все данные предоставлены официальными источниками, более свежих сведений в свободном доступе еще нет.

Сведения об отрасли производства бумажной упаковки Уральского федерального округа

В связи с постоянным увлечением розничного товарооборота в мире растет и рынок упаковки. По итогам 2015 года всего в мире было потреблено примерно 225 млн тонн тарной продукции, в то время как в 2000 году объем потребления составлял 150 млн тонн. Крупнейшим потребителем является Китай, объем рынка упаковки которого в 2015 году составил 68 млн тонн; объем рынка России в том же году оценивался в 4,6 млн тонн. К 2030 году прогнозируется увеличение объемов рынка на 30%.

На рынок упаковки, как практически и на все другие отрасли экономики России, в течение последних лет оказывает существенное влияние сложная экономическая и геополитическая ситуация. Негативная политическая обстановка на международной арене, влияние западных санкций в 2014-2015 гг. привели к ослаблению рубля и сокращению многих секторов народного хозяйства. Однако, к концу 2016 года ситуация стала в некоторой степени стабилизироваться, был отмечен рост цен на нефть, что привело к некоторому укреплению рубля. Тем не менее, реальные располагаемые доходы населения продолжают сокращаться, россияне переходят к сберегающей модели поведения (которая будет работать еще длительное время после восстановления экономики), снижается розничный товарооборот, что напрямую влияет и на снижение спроса на упаковочные материалы. При этом, укрепление рубля помогло стабилизировать экспортные цены, а также обеспечить некоторый прирост спроса на упаковку. Негативное влияние на отрасль оказывают высокие процентные ставки по кредитам, сокращение объемов кредитования, рост издержек и снижение рентабельности производителей упаковки.

Российский рынок упаковки зависит от таких макроэкономических показателей:

- 1) Оборота розничной торговли;
- 2) Объема производства продуктов питания;
- 3) Общего индекса промышленного производства.

В 2011 году был отмечен рост рынка тары и упаковки в России на 11 %.

В 2014 году ожидаемо произошел спад из-за колебания курса рубля и снижения реальных доходов населения.

Рынок упаковки является одним из наиболее быстро растущих сегментов экономики РФ. По данным Росстата, с 1999 по 2003 гг. рост составил 53 % (ежегодный прирост свыше 10%), что намного выше темпов роста мирового рынка (4-5% в год). Отдельные сегменты (например, картон и гибкая упаковка) растут еще быстрее — на 15-20% в год. На рынке появляются новые виды упаковки и новые материалы. По данным НА «Союзупак», емкость рынка упаковки РФ составляет \$7-8 млрд., по данным ИК «Финам» — \$5-8 млрд. На каждого россиянина в 2004 г. пришлось 40-50 кг упаковочных материалов (на каждого американца — 230 кг). По старым прогнозам специалистов, процесс насыщения рынка упаковочными материалами должен был продолжиться до 2012-2015 гг.; после чего должна была начаться острая конкурентная борьба. Однако, кризисная ситуация в экономике 2014 г. внесла коррективы. До сих пор российская экономика восстанавливается до значений 2013 гг.

Более актуальная информация по прогнозам и объемам рынка упаковки труднодоступная, получить актуальные наблюдения можно только у консалтинговых компаний за весомую плату, поэтому мы делаем вывод по имеющимся данным о том, что рынок упаковки в России отстает от зарубежного, поэтому пространство для роста имеется.

Высокие темпы роста рынка привлекают инвестиции: о планах выхода на российский рынок упаковки объявляют ведущие мировые производители. Канадская Alcan объявила об инвестировании \$55 млн. в два новых завода по производству алюминиевой упаковки в России; крупнейший шведский производитель упаковки Tetra Pak инвестирует \$100 млн. в строительство в России третьего завода. Рост рынка упаковки определяется ростом

обслуживаемых отраслей. Быстрый подъем потребительского рынка (20% в год) увеличил спрос на упаковку как со стороны как производителей и логистов, так и розничных сетей. Меняется потребительская культура и отраслевые стандарты: сейчас даже на рынках покупателю предложат упаковку - «пакет», а для розничных сетей упаковка стала частью имиджа, рекламы и стандарта обслуживания.

Как и во всем мире, основную долю занимает сегмент пищевой упаковки, доля которого составляет 70-75%: снижается количество развесных изделий, растет доля крупных продуктовых сетей, повышается спрос на новые виды упаковки длительного хранения. Немного ниже спрос на упаковку для бытовой химии, парфюмерии и косметики, табачного производства.

Импорт упаковки сокращается, меняется его структура - этому способствует развитие российского производства упаковки. В то же время, вслед за иностранными производителями разнообразной продукции, в Россию приходят и производители упаковки, традиционно обслуживающие их в других странах.

В России картон остается наиболее распространенным упаковочным материалом. Рост производства в этом секторе опережает рост отрасли в целом, но российские показатели пока далеки от европейских: на одного россиянина в год приходится порядка 13 кг картонной и бумажной упаковки, тот же показатель в странах Восточной Европы составляет 30-40 кг, в Германии - 90 кг.

Картонная упаковка лидирует по количеству выпускающих ее предприятий. В РФ ее выпускают и международные, и российские компании. Емкость рынка бумажной и картонной упаковки - \$3,3-3,8 млрд.

Наибольшую долю рынка занимает упаковка, изготовленная из картона и бумаги. Это объясняется тем, что картон активно используется в логистике, высоким спросом на товары этого сегмента со стороны ведущих производителей пищевой, фармацевтической и парфюмерной продукции.

Высокая емкость рынка полиэтиленовой продукции объясняется большим спросом на полипропилен, смолы и полимеры. В 2015 году рынок полиэтиленовой упаковки показал рост. Стоит отметить, что этот сегмент рынка имеет высокий потенциал.

Объем реализации ящиков и коробок из гофрокартона в России за 2016 год вырос на 4,1% или на 186 млн м² по сравнению с 2015 годом. При этом, объемы реализации товарного гофрокартона снизилась на 4,1% (41 млн м²) к прошлому году. Восстановление наиболее значимого сегмента (ящики и коробки) позволяет говорить о восстановлении производства гофрокартона в целом. К факторам восстановления можно отнести:

При сокращении объемов розничной торговли в денежном выражении (-5,7% в 2016 году), реальное потребление в некоторых секторах все жеросло. Так, например, увеличилось потребление: напитков и табака на 2,4%, фармацевтической продукции на 4,4%, моющих, парфюмерных и косметических средств на 8,7%, санитарно-гигиенических изделий на 23,4%, бытовой техники на 4,7%.

Изготовлением картонной и бумажной упаковки в России занимаются как специализированные предприятия, так и типографии, осуществляющие выпуск рекламных материалов, журнальной и книжной продукции и прочих полиграфических товаров.

В ближайшие годы на российском рынке ожидается стабильный рост потребления бумажных пакетов для упаковки пищевых и сыпучих непищевых продуктов — порядка 3-5% в год. [13]

Региональная сегментация российского рынка бумажных пакетов, млн.шт.

Таблица 2. Региональная сегментация российского рынка бумажных пакетов

Регионы	2014	2015	2016
Северо-Западный	58	61	66
Центральный	135	139	147
Южный	65	65	69

Уральский, Сибирь, Дальний Восток	72	73	79
Итого	330	338	361

Таблица 3. Прогноз по рынку бумажных пакетов 2017-2019, млн.шт.

Регионы	2017	2018	2019
Северо-Западный	70	73	77
Центральный	157	165	175
Южный	73	77	80
Уральский, Сибирь, Дальний Восток	86	90	94
Итого	386	405	426

Прогноз потребления бумажных пакетов на российском рынке, млн.шт.

Таблица 4. Прогноз потребления бумажных пакетов

Виды продукции	2017	2018	2019
Выставочные, «имиджевые» пакеты и сумки	52	60	67
Пакеты для упаковки сыпучих пищевых продуктов	279	284	291
Пакеты для пищевой промышленности (МакДоналдс и т.д.)	55	61	68
Всего	386	405	426

Еще в 2013-м году многие эксперты говорили о 7-9% годового роста этого рынка, но по итогам 2014 года были вынуждены внести в свои прогнозы определенные корректировки. В то же время у российских производителей бумажных пакетов остается достаточно сильный «резерв» — возможности поставок своей продукции на экспорт — в те страны, где темпы роста потребления бумажных мешков достаточно высокими — на уровне 10-12% в год. Это, в первую очередь, страны Восточной и Западной Европы, некоторые страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии.

Не смотря на случившийся кризис в 2014-2015 годах, мы видим хорошие прогнозы по бумажным пакетам и сумкам, и на текущий момент объем рынка этих пакетов примерно соответствует прогнозам на 2015 год, т.е 52 млн.штук в год. [12]

Оценка емкости рынка

В предыдущей анализе рынка бумажных пакетов в России мы оценили фактическую емкость рынка бумажных пакетов и сумок с ручками (планируемый сегмент) на 52 млн.штук в 2017 году. При этом доля УрФО от общего рынка составляет примерно 19%, т.е 9,88 млн. пакетов в год. На текущий год по прогнозам емкость рынка бумажных пакетов в УрФО составит 11,4 млн. пакетов.

Рассчитаем потенциальную емкость рынка на основе товара заменителя - полиэтиленового пакета

Возьмем за основу расчета такие данные: среднестатистическая семья в России ходит в магазин за продуктами 3 раза в неделю, количество человек в среднестатистической семье - 3, количество пакетов на один поход в магазин — 1,6, население города Екатеринбурга 1 498 542 человека.

Потенциальная емкость рынка рассчитывается:

$$EP = Ч * N,$$

где Ч — целевая аудитория, N — норма потребления товара за период

Период 1 год, Рассчитаем количество походов в магазин в год среднестатистической семьей - $365(\text{число дней в году}) / (7/3)(\text{число дней в неделе на число походов в магазин}) = 156,65$

$N = 156,65 * 1,6 = 250,6$ — пакетов в год в среднем покупает одна семья

Потенциальная емкость рынка полиэтиленовых пакетов для продуктов в г. Екатеринбург за год

$$EP = 1\,498\,542 / 3 * 250,6 = 125\,178 \text{ тыс. пакетов в год.}$$

Так как полиэтиленовый пакет является товаром заменителем для бумажного пакета из крафт-бумаги, то приравниваем емкость рынка полиэтиленовых пакетов к бумажным.

Таким образом можно сделать выводы о больших перспективах по расширению рынка за счет конкуренции с производителями полиэтиленовых пакетов.

Конкурентный анализ рынка бумажных пакетов в УрФО

В Уральском федеральном округе располагается по разным оценкам 10 производителей керамического кирпича. Крупнейшими производителями в УрФО являются: «I-рас», Челябинский «УралЭкоПак», «ПРОФИПЛАСТУРАЛ», «Тара-товара», Тюменский «Тюмень-пак».

Основные конкуренты создаваемого производства бумажных пакетов в г.Екатеринбурге:

С учетом роста рынка упаковки в Российской Федерации и в Уральском федеральном округе после стагнации в период 2014-2015 года, в частности, а также с учетом значительной составляющей этого роста – увеличения объемов розничной торговли, новый кирпичный завод в рабочем поселке Бисерть будет рассчитан на 30 млн.штук условного кирпича в год с дальнейшим расширением производства.

Главные конкуренты нового производства бумажных пакетов будут размещены в регионах бизнес-интересов - в Свердловской, Челябинской, Курганской, Тюменской областях.»

Основные конкуренты нового производства

Таблица 5. Конкуренты

Наименование предприятия
1. «Рисесо» (г. Москва)
2. «Раск24» (г. Москва)
3. ООО «ГЕОВИТА» (г. Москва)
4. «I-рас» (г. Екатеринбург)
5. Эн-Пакинг (г. Екатеринбург)
6. ООО «УралЭкоПак» (г. Челябинск)
7. ООО «ВЕЛАР» (г. Санкт-Петербург)

8. «Пакет-пакетов» (г. Санкт-Петербург)
9. «ПРОФИПЛАСТУРАЛ» (г. Екатеринбург)
10. «Тара-товара» (г. Екатеринбург)
11. «Тюмень-пак» (г. Тюмень)

В основном производством пакетов из крафт-бумаги занимаются типографские компании, рекламные агентства, производители различной упаковки, однако специализированных производителей именно бумажных пакетов нет. Также конкурентами рассматриваются производители пластиковых пакетов, так как планируется реализовать продукцию по конкурентной с ними цене.

Для формирования цены на продукцию проведем ценовой анализ на продукцию конкурентов.

Таблица 6. Ценовой анализ

Название фирмы конкурента	Регион производства	Пакет с прямоуг. дном и ручкой 280x240x140	Пакет с прямоуг. дном без ручек 290x180x120	Нанесение логотипа
«Рисесо»	Москва	8,1	2,43	1,6
«Рак24»	Москва	8,7	3,4	3,5
ООО «ГЕОВИТА»	Москва	8,1	2,43	Н/д
«I-рас»	Екатеринбург	11	3,1	6
Эн-Пакинг	Екатеринбург	11	5	Н/д
ООО «УралЭкоПак»	Челябинск	11	6	включено
ООО «ВЕЛАР»	Санкт-Петербург	9,8	9,5	Н/д
«Пакет-пакетов»	Санкт-Петербург	12,3	3,28	5
«ПРОФИПЛАСТУРАЛ»	Екатеринбург	19,5	Н/д	включено
«Тара-товара»	Екатеринбург	8,5	2,3	нет
«Тюмень-пак»	Тюмень	7,21	3,35	Н/д

Так как мы не располагаем данными по объемам производства конкурентов, то определение среднерыночного уровня цен на пакет из крафт бумаги, принятый условным (пакет 280x240x140 с ручками), как средневзвешенное значение произведений объемов на цены не

представляется возможным. Поэтому мы определим среднее арифметическое значение цены, исключив 2 фирмы с ценами 12,3 и 19,5, т.к. эти цены неконкурентоспособны.

Таким образом среднерыночная цена на условный пакет равна 9,26 рублей, а средняя цена нанесения логотипа на пакет равна 2,82 рубля. При этом минимальная цена пакета 7,21, минимальная цена нанесения логотипа 0,35.

Для обеспечения конкурентоспособности предлагается взять за расчетный уровень цену 7,00 рублей за пакет с ручками и нанесением изображения. Эта цена существенно ниже средней, но этот уровень обосновывается стремлением конкурировать с пластиковыми пакетами.

Маркетинговая стратегия предприятия по производству пакетов из крафт-бумаги.

Учитывая непрерывный рост цен на термопласты первичные и вторичные, с каждым годом растут затраты на производство пластиковых пакетов(полиэтилен), в связи с этим набирает обороты производство альтернативной упаковки — бумажной. Кроме роста цен на сырье для пластиковой упаковки, существует также негативный эффект для экологии, т. к. фактически выброшенные пакеты никто не утилизирует и каждый год имеется загрязнение миллионами тонн пластиковых отходов. Появляется озабоченность не только отдельных граждан в отношении свалок, но и государства. На данный момент на законодательном уровне обсуждается утилизационный сбор для пластиковой продукции, что безусловно вызовет новый скачок цен на данную продукцию. В этих условиях своевременный переход в нишу производства бумажной упаковки обеспечивает стабильное будущее для предприятия, т. к. бумажный пакет является абсолютно безопасным для природы, а цена на него рано или поздно сравняется с пластиковым.

Таким образом, бумажные пакеты являются крайне востребованным продуктом на рынке, если его цена будет сопоставима с пластиковым.

Основными факторами, влияющими на понижение или повышение спроса на товар, являются:

1. Общее состояние экономики в стране и наличие устойчивой покупательной способности населения так, как предлагаемый в данном проекте продукт дороже, самого распространенного в данной категории(полиэтиленовый пакет).

2. Колебание цен на полимеры, т.е при повышении цены на полимеры, растет спрос на альтернативное сырье и упаковку.

3. Фактором, влияющим на повышение спроса также является появление на рынке новых видов пакетов, например пакетов из биоразлагаемых полимеров.

4. Экологическая политика страны и обеспокоенность потребителями экологичностью продукции.

Потребителями данного товара можно отнести торговые сети, бакалеи, магазины одежды, сувениров, книг и т.д. В основном сфера торговли малогабаритными товарами в розницу.

Ко второй группе потребителей отнесем, фирмы и некоммерческие организации заказывающие пакеты для проведения определенной акции, праздника, корпоратива с определенной символикой на логотипе (логотип фирмы, лозунг, рекламный слоган).

К основным конкурентным преимуществам планируемого производства бумажных пакетов в г. Екатеринбурге относятся:

1. специализация на одном виде продукта, а значит быстрые сроки выполнения заказа, низкая цена;

2. индивидуальный подход к клиентам;

3. единая цена от любого объема заказа;

4. бесплатная доставка от 10000 шт.;

5. бесплатная разработка макета;

Сбытовая политика.

План продаж на 1-й год:

Таблица 7. План продаж

Месяц	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	нояь	дек
План продаж, шт.	50 тыс.	70 тыс.	90 тыс.	100 тыс.	130 тыс.	150 тыс.	170 тыс.	190 тыс.	210 тыс.	230 тыс.	250 тыс.	270 тыс.

План продаж на период планирования:

Таблица 8. План продаж на весь период

Год	1	2	3	4	5
План продаж, тыс. шт.	1 920	4 140	5 640	6 144	6 432

Для проникновения на рынок будет использоваться метод активных продаж. Будут наняты опытные торговые представители и менеджеры по продажам, создана эффективная система мотивации. В первую очередь планируется отправка коммерческих предложений крупным торговым сетям по поставке пакетов с ручками и их логотипом. Среди ритейлеров: «Красное&Белое», «Магнит», «Пятерочка», «Гипербола», «Перекресток». Если с крупными сетями не удастся заключить договора, будет выбрано направление — малый и средний ритейл (магазины одежды, ювелирные магазины, сувенирные магазины, товары для дома, косметика, аптеки). При отправке предложений мы не будем настаивать на замене пластиковых пакетов своими бумажными, особенность будет заключаться в том, что мы будем предлагать расширить ассортимент упаковки, дать покупателям выбор между пластиковым пакетом и экологичным из крафт-бумаги.

Как видно из плана продаж, в первый год планируется увеличение продаж на 20 тыс. пакетов в месяц, это примерно 4 небольших магазина. Данный рост будет обеспечен захватом части уже существующего рынка пакетов и приобретении части от рынка пластиковых пакетов(потенциального рынка).

На 2-й и 3-й год планируется увеличение сбыта на 10 тыс. пакетов в месяц. Данный рост будет обеспечен расширением географии работы торговых представителей на Свердловскую, Тюменскую, Курганскую,

Челябинскую область. А также расширением борьбы с поставщиками пластиковых пакетов.

На последующие годы рост планируется незначительный порядка 2 тыс. пакетов в месяц. Данный рост обуславливается ростом самого рынка упаковки на уровне в среднем 5% в год.

Перед началом деятельности будут отправлены коммерческие предложения местным представителям торговых сетей, а менеджеры по продажам проведут переговоры. Необходимо на старте обеспечить производство заказом на 50 тыс. пакетов. Доставка пакетов до заказчика будет осуществляться при помощи услуг транспортных компаний.

Направления сбыта. Прежде всего рынком сбыта будет выбран город Екатеринбург. В дальнейшем будет постепенно осваиваться весь рынок УрФО, так как низкая цена позволит добавить к ней транспортные издержки и оставить ее конкурентной.

2.3 Организационный план

Предприятие формируется, как общество с ограниченной ответственностью с регистрацией в ИФНС Ленинского района г. Екатеринбурга с уставным капиталом в 10 000 рублей, компания формируется учредителями на основании учредительного договора. Генеральный директор общества принимается по трудовому договору в соответствии с решением учредителей. Основной вид деятельности компании в соответствии с ОК ВЭД 17.21 Производство гофрированной бумаги и картона, бумажной и картонной тары, так же будут указаны коды 17.22 Производство бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения, 17.23 Производство бумажных канцелярских принадлежностей.

Регистрация общества происходит после утверждения данного плана учредителями.

В качестве формы налогообложения планируется выбрать Упрощенную систему налогообложения со ставкой 15% от доходов уменьшенных на величину расходов.

План персонала.

Для обеспечения производства на начальном периоде потребуется штат из 7 человек: 4 рабочих, 1 грузчик-оператор погрузчика, 1 оператор-наладчик оборудования, 1 управляющий. Число рабочих будет увеличиваться по мере увеличения объема производства.

Должностные обязанности:

Генеральный директор: общее руководство, закупка сырья, материалов, финансово-экономический контроль деятельности предприятия, реализация продукции.

Оператор-наладчик: наладка, переналадка автоматических машин, тех.обслуживание оборудования, контроль параметров расхода сырья, электроэнергии.

Грузчик-оператор погрузчика: транспортировка рулонов крафт-бумаги от места хранения к линии по производству пакетов. Транспортировка готовой продукции на склад, со склада к отгрузке. Обеспечение оборудованием необходимым сырьем.

Рабочие: обслуживание машин, доставка к оборудованию сырья и частей пакета, прессование готовых изделий и упаковка.

В рамках системы сбыта будут наняты по гражданско-правовым договорам торговые представители. Оплата их труда включена в коммерческие накладные расходы.

Организационная структура выстраивается, как линейная, с дальнейшим переходом к линейно-функциональной при развитии.

При формировании линейно-функциональной, появятся два отдела — отдел сбыта и производство.

2.4 Производственный план

Для осуществления деятельности потребуется следующее оборудование:

1) Основная линия. Машина для производства бумажных пакетов Prima-460 L 1 шт. - 5 814 000 руб.

1.1) Флексографическая машина 2-х цветная 1 шт. - 741 000 руб.
Встраивается в основную линию.

2) Линия приклейки бумажных ручек к пакетам. Машина для производства плоских ручек NY-B18G 1 шт. - 1 983 000 руб.

2.1) Машина для подклейки плоских и ленточных ручек к бумажным пакетам HF-450 L 1 шт. - 3 078 000 руб.

Характеристика оборудования:

Автоматическая машина Prima 460 для производства бумажных пакетов с прямоугольным дном. Поставщик ООО «Пакматика», изготовитель КНР.

Машина позволяет выпускать бумажные пакеты с прямоугольным дном без ручек. Возможна доукомплектация встроенной секцией флексопечати на 2-6 цветов серии GYT, секцией высечки окна, раскатом на 2 слоя для производства двухслойных бумажных пакетов, секцией высечки D-образных ручек. Опциональное оснащение линии производится только на заводе-изготовителе.

Модель Prima 460 L позволяет производить пакеты следующих размеров:

длина: 225-600 мм; ширина лицевой части 220-450 мм; ширина дна 80-200 мм. Машина оснащена секцией для флексопечати.

Технические характеристики :

Таблица 9. Характеристики машины по производству пакетов

Ширина бумажного полотна, мм	600-1300
Длина заготовки пакета, мм	270-520
Длина бумажного пакета, мм	225-470
Ширина лицевой части пакета, мм	220-460
Ширина дна пакета, мм	60-180
Плотность бумаги, г/м	50-160
Макс. Скорость машины, шт./мин	180
Внутренний посадочный диаметр бобины, мм	76
Наружный диаметр бобины макс, мм	1500
Авт.система корректировки полотна	Да
Авт.система контроля натяжения полотна	Да
Система скливания трубы	ZATOR (авто.)
Система склейки дна	Роликовая
Настройка направляющей узла формирования трубы по ширине	Механическая регулировка по ширине
Система подъема бобин	Гидравлическая
Система фиксации бобин на вале	Пневматическая
Давление воздуха, Мпа	0.6-1.2
Тип клея	Холодный клей
Тип привода	Сервопривод
Питание	380 V, 50 Гц
Мощность, кВт	15
Масса нетто, кг	9000
Габариты в собранном состоянии, мм	8600 x 2500 x 1800

Машина для изготовления ленточных ручек NY-B18G. Поставщик ООО «Пакматика», изготовитель КНР.

Машина позволяет изготавливать плоские (ленточные) бумажные ручки в виде сложенной в несколько слоев ленты, подклеенной к бумажной основе. Лента имеет угловую укладку. Склейка посредством применения холодного и горячего клея. Ручки могут быть 2 типоразмеров. Опционально возможна комплектация только системой холодной склейки, конвейером длиной до 10 и более метров, изменение конструкции для производства ручек петель, без угловой укладки.

Технические характеристики:

Таблица 10. Характеристики машины по производству ручек

Производительность, шт/мин	120-200
Тип клеевой системы	Холодная склейка
Ширина ленты ручки (А), мм	12/15
Высота ленты, мм	98
Ширина основания ручки (В), мм	40
Длина основания ручки (С), мм	152
Интервал вклейки ленты ручки, мм	82
Плотность бумаги, г/м	120
Длина конвейера, м	1,5
Установленная мощность, кВт	8
Вес, кг	4500
Габариты, мм	7000 x 1300 x 1500

Машина для подклейки плоских и ленточных ручек к бумажным пакетам HF-450 L. Поставщик ООО «Пакматика», изготовитель КНР.

Машина предназначена для автоматической подклейки веревочных и ленточных ручек на бумажной основе к бумажным пакетам. Позволяет существенно повысить производительность цеха по производству пакетов. Данный станок является высокотехнологичным оборудованием с приводом от четырехосного серводвигателя, с системой оптического контроля за перемещением, пневмоприводной частью. Машина оснащена системой вакуумной подачи, что позволяет работать с различным типом бумажных пакетов.

Технические характеристики:

Таблица 11. Характеристики машины по подклейке ручек

Минимальная ширина пакета, мм	230
Максимальная ширина пакета, мм	450
Минимальная длина пакета, мм	280
Максимальная длина пакета, мм	450
Размер ручек, мм	190 x 45
Скорость подклейки, шт/мин	28~35
Питание, В	380
Потребляемая мощность, кВт	6.75
Габариты машины, мм	3200 x 1800 x 1800

Вес, кг	2000
---------	------

Для внутривырушественной транспортировки требуется следующая единица техники:

Вилочный погрузчик

Для снижения затрат рассматривается возможность приобретения вилочного погрузчика Hangcha cpd15 2012 г. выпуска стоимость 450 000 руб. Состояние отличное, наработка 950м/ч. Первоначальные переговоры с собственником проведены, договоренность о приобретении достигнута.

Выбор месторасположения.

Цех будет расположен в арендуемом производственном помещении, требуемая площадь 150 кв.м. Подобран вариант в г. Екатеринбурге по ул. Лобкова 2, производственное помещение площадью 180 кв.м, доступная сеть 380 V, высота потолков 6,5 м, отапливаемое. Цена 45 000 руб. в месяц, коммунальные платежи частично включены, по всем параметрам помещение отлично подходит для размещения планируемого производства. Помещение располагается в промышленной части города, имеет удобные подъездные пути грузового транспорта, имеются все необходимые коммуникации. Помещение имеет прямоугольную форму, без перегородок, что позволит свободно разместить все оборудование. Затраты на ремонт составят примерно 60 000 руб.

План персонала.

Для обеспечения производства на начальном периоде требуется штат из 7 человек: 4 рабочих, 1 грузчик-оператор погрузчика, 1 оператор-наладчик оборудования, 1 управляющий. Планируется, что цех будет работать в одну смену (8 часов), 20 смен в месяц с учетом праздников и выходных.

Фонд оплаты труда

Таблица 12. Фонд оплаты труда

Должность	Количество	Оклад	Итого
Управляющий	1	40 000	40 000
Оператор-наладчик	1	30 000	30 000

Грузчик-оператор	1	25 000	25 000
Рабочие	3	20 000	60 000
ИТОГО	6		155 000
Социальные отчисления	30%		46 500

При формировании фонда оплаты труда учтена прибавка 15% от Уральского коэффициента.

Средние показатели по заработной плате рассчитаны ниже:

Таблица 13. Средние показатели по з/п

Основной персонал, чел.	5
Зарботная плата, тыс. руб.	23
Административный персонал, чел.	1
Зарботная плата, тыс. руб	40
Социальные отчислений	30%

Число рабочих будет увеличиваться по мере увеличения объема производства. Так данное количество работников сможет обеспечить производство 288 000 ед. продукции в месяц при 5-ти дневной рабочей неделе и 8-ми часовом рабочем дне. Впоследствии каждое увеличение производства на 280 000 ед. будет требовать введение дополнительной смены.

План производства на первый год

Таблица 14. План производства

Месяц	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	нояь	дек
План произв одства	50 тыс.	70 тыс.	90 тыс.	100 тыс.	130 тыс.	150 тыс.	170 тыс.	190 тыс.	210 тыс.	230 тыс.	250 тыс.	270 тыс.

План по материалам в физическом выражении. При расчете материалов учитывается 10% расхода на брак и т.д.

Таблица 15. План расхода материалов

Месяц	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	нояь	дек
Крафт-бумага (кг)	6 600	7 480	8 360	9240	10 120	11 000	11 880	12 760	13 640	14 520	15 400	16 280
Клей водорастворимый (кг)	330	374	418	462	506	550	594	638	682	726	770	814
Краска водорастворимая (кг)	314	355	397	439	481	523	564	606	648	690	732	773

План по материалам в стоимостном выражении:

Таблица 16. План расхода материалов по стоимости

Месяц	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	нояь	дек
Крафт-бумага (руб)	297 000	336 600	376 200	415 800	455 400	495 000	534 600	574 200	613 800	653 400	693 000	732 600
Клей водорастворимый (руб)	34 650	39 270	43 890	48 510	53 130	57 750	62 370	66 990	71 610	76 230	80 850	85 470
Краска водорастворимая (руб)	39 188	44 413	49 638	54 863	60 088	65 313	70 538	75 763	80 988	86 213	91 438	96 663

План производства на период планирования:

Таблица 17. План производства

Год	1	2	3	4	5
План производства, тыс. шт.	1 920	4 140	5 640	6 144	6 432

Описание продукта.

Пакет бумажный из крафт-бумаги с плоским дном, плоскими бумажными ручками и логотипом. Применяется для упаковки различной продукции, преимущественно сувенирной, фармацевтической, ювелирной, косметики, парфюмерии, одежды, обуви. Является имиджевым видом упаковки.

Крафт-бумага является прочным оберточным материалом, который изготавливается из длиноволокнистой слабо проваренной целлюлозы. Древесина подвергается сульфатной варке, которая и носит название крафт-процесс. Такая бумага используется для производства пакетов, конвертов, мешков и прочих материалов.

Размеры:

Ширина пакета 220-460мм

Длина пакета 225-600мм

Ширина дна 80-200мм

Плотность бумаги 50-180 г/м²

Вес 35-55г

Нанесение логотипа в два цвета.

Пакет имеет высокие характеристики по износостойкости, влагоустойчивости, может пропускать воздух, гарантирует свои качества при максимальном весе содержимого в 7-12 кг.

Существуют также другие виды бумажных пакетов: пакеты с веревочными ручками, шпагатными ручками, с прорубными ручками, пакет без ручек, пакет с окошком, пакет для упаковки еды. Все данные продукты выпускаются из крафт-бумаги и на схожем оборудовании.

Организационно-технологический план.

Производственный цикл. В качестве одного производственного цикла взят промежуток от погрузки одного рулона бумаги в пакетоделательную машину до получения из данной бумаги готовой продукции. За готовую продукцию взят «условный пакет».

Производство осуществляется на автоматических машинах с программным управлением, где все этапы выполняются без вмешательства

человека, нужно лишь подавать материалы и следить за работой оборудования.

Процесс изготовления пакета происходит в три этапа.

Сначала из широкого рулона бумаги путем сворачивания и проклеивания изготавливается бумажная трубка, состоящей из одного или нескольких слоев, которая в дальнейшем используется в качестве заготовки.

Затем идет нарезка заготовок, формирование и проклейка нижней части пакета. На выходе данной линии получается крафт-пакет без ручки.

Далее к пакету приклеивают ручки на специальном оборудовании или при помощи ручного труда.

Нанесение логотипа происходит или на первой этапе, когда рулон еще не свернут или уже после изготовления пакета.

Процесс изготовления плоской ручки для пакета

Производство осуществляется на отдельной автоматической машине. На входе машины установлены две бобины, одна под рулон для изготовления ленты для ручки, вторая под рулон для бумажной основы. Машина позволяет изготавливать плоские (ленточные) бумажные ручки в виде сложенной в несколько слоев ленты, подклеенной к бумажной основе. Лента имеет угловую укладку. Сначала сложенная ручка выкладывается на проклеенную ленту-основу, далее их покрывают еще одной лентой. Склеивка происходит посредством применения холодного и горячего клея. Затем происходит нарезка на отдельные изделия. Готовые изделия движутся далее по линии. Ручки могут быть 2 типоразмеров.

Процесс приклейки ручки к пакету.

Приклейка ручки к пакету происходит на автоматической машине. С помощью системы вакуумной подачи берется заготовка пакета и доставляется к механизму, где пакет раскрывается и в него фиксируется проклеенная ручка. Далее готовые пакеты выбрасываются на линию где они перемещаются на...

Далее рассмотрим план цеха.

На схеме ниже изображено расположение оборудования, зон складирования, участка упаковки, спецтехники в выбранном помещении

площадью 180 м² по адресу г. Екатеринбург, ул. Лобкова 2. Если в процессе реализации проекта будет выбрано другое помещение общая концепция расположения производства будет сохранена.

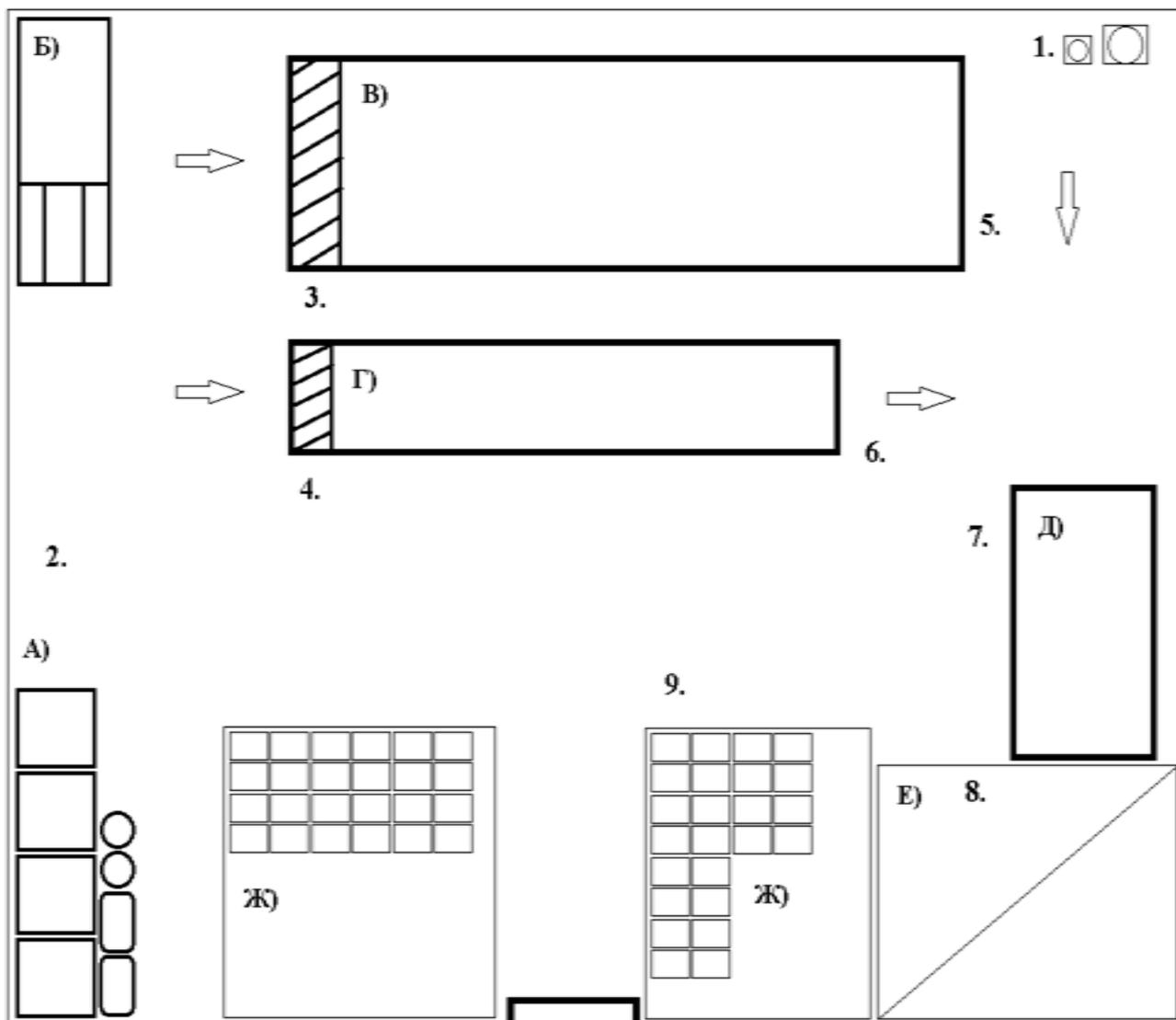


Рис. 1 Пространственная схема расположения оборудования.

Описание:

А) Зона складирования сырья и материалов. Здесь изображено положение рулонов с крафт-бумагой, они направлены в сторону вилочного погрузчика для удобства погрузки. Рядом с бумагой расположены мешки с клеем и ведра с краской.

Б) Вилочный погрузчик.

В) Машина для производства бумажных пакетов Prima 460 L со

встроенной секцией для флексопечати на 2 цвета.

Г) Машина для производства плоских бумажных ручек НУ-В18G

Д) Машина для подклейки плоских и ленточных ручек к пакетам НФ-450L

Е) Участок упаковки готовой продукции.

Ж) Зона складирования готовой продукции.

Для совершения одного производственного цикла понадобится следующий набор операций:

1. Подготовка производства. Рабочие разбавляют клей-порошок с водой в нужной пропорции и размешивают в специальной емкости. В другой емкости рабочие разбавляют краску и также готовят ее. Далее рабочие заполняют емкости для клея в машинах В) и Г), емкости для краски в секции для флексопечати машины В).

2. Оператор погрузчика Б) грузит рулон с крафт-бумагой из зоны А) и транспортирует к машине В), рулон усаживается и далее водитель транспортирует рулон меньшей ширины к машине Г).

3. Оператор-наладчик настраивает параметры машины В) и запускает производство пакетов без ручки.

4. Оператор-наладчик настраивает параметры машины Г) и запускает производство плоских ручек.

5. Рабочие собирают пачки готовых пакетов без ручек на выходе машины В) и пополняют запасы заготовок пакетов машины Д). Лишние пакеты откладываются.

6. Рабочие собирают пачки готовых ручек на выходе машины Г) и пополняют запасы бумажных ручек в машине Д). Лишние ручки откладываются

7. Оператор-наладчик настраивает параметры машины Д) и запускает производство пакетов с ручками.

8. Рабочие на участке упаковки собирают готовые пакеты из машины Д), формируют пачки по 50, 100 единиц, прессуют изделия на механическом прессе и упаковывают в листы крафт-бумаги, обклеивают и маркируют.

9. Рабочие относят упаковки готовой продукции в зону Ж) и формируют блоки для обеспечения рационального использования склада.

2.5 Финансовый план

Основные показатели, применяемые в расчетах.

Планируемый объем производства составляет 6 млн. штук условных пакетов в год.

В процессе расчетов принят допуск, что прогнозируемый уровень инфляции в течение прогнозного периода составит 4 % годовых. Данные по уровню инфляции установлены в соответствии с прогнозом социально-экономического развития Российской Федерации и основными параметрами прогноза до 2024 года.

Ставка рефинансирования составляет 7,25% (Указание Банка России от 26 марта 2018 года «О размере ставки рефинансирования Банка России») Международными финансовыми организациями риски, связанные со страной ведения бизнеса, для России оцениваются от 1 до 5%. Уровень рисков реализации продукции в бизнес-плане принят в размере 5 % (ввиду малого объема рынка бумажных пакетов на данный момент).

Ставка дисконтирования при расчетах составляет 20%.

Расчетный период 1 год. На первый год расчет произведен ежемесячно.

План по материалам:

Таблица 18. План по закупке материалов на первый год планирования

№ п/п	Вид материала(руб)	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
1	Бумага	9900	138	178	217	257	297	336	376	415	455	495	534

		0	600	200	800	400	000	600	200	800	400	000	600
2	Клей	11 550	16 170	20 790	25 410	30 030	34 650	39 270	43 890	48 510	53 130	57 750	62 370
3	Краска	13 062	18 287	23 512	28 737	33 962	39 187	44 412	49 637	54 862	60 087	65 312	70 537

Расчет на весь период планирования:

Таблица 19. План по закупке материалов на весь период

№ п/п	Вид материала(тыс.руб)	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1	Бумага	3802	9885	16705	23787	31410
2	Клей	444	1154	1949	2776	3665
3	Краска	502	1305	2205	3139	4145

Расчет оплаты труда на первый год планирования:

Таблица 20. Оплата труда, первый год

№ п/п	Категория работников	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
1	Директор	40 000											
2	Оператор - наладчик	14 700	14 700	14 700	15 120	17 430	19 740	22 050	24 360	26 670	26 880	29 190	31 500
3	Грузчик-оператор	11 200	11 200	11 200	11 520	13 280	15 040	16 800	18 560	20 320	20 480	22 240	24 000
4	Разнорабочие	31 500	31 500	31 500	32 100	37 050	42 000	47 100	52 050	57 000	57 600	62 550	67 500
	Отчисления и налоги 30%	29 220	29 220	29 220	29 622	32 328	35 034	37 785	40 491	43 197	43 488	46 194	48 900

Расчет оплаты труда на весь период планирования:

Таблица 21. Оплата труда, за пять лет

№ п/п	Категория работников	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
1	Директор	480	499	519	540	562
2	Оператор-наладчик	257	502	712	806	878
3	Грузчик-оператор	195	382	542	614	669
4	Разнорабочие	549	1 076	1 525	1 728	1 881
Социальные отчисления и налоги	30%	444	738	989	1 106	1 197

Расчет себестоимости:

Прямые материальные затраты(текущие):

Потребление электроэнергии.

Необходимо порядка 6,3 кВт*ч на 1000 условных пакетов

Стоимость электроэнергии составляет 3913,69 рублей/МВт*ч.

Расчет стоимости электроэнергии на технологию:

1) В первый год деятельности $3913,69 \text{ руб./МВт*ч} \times 12,096 \text{ МВт*ч} = 47\,340 \text{ руб.}$ в год

2) Произведем расчет на 1000 условных пакетов: $6,3 \text{ кВт*ч} / 1000 \times 3913,69 \text{ руб./МВт*ч} = 24,656 / 1000 = 0,025 \text{ руб.}$ на 1 условный пакет.

Потребление клея.

На один пакет в среднем тратится 2,2 г водорастворимого клея.

Стоимость одного кг клея составляет 100 руб.

Рассчитаем стоимость на 1000 условных пакетов: $2,2\text{г} \times 1000 / 1000 \times 100 = 220 \text{ руб.} = 0,22 \text{ руб}$ на 1 условный пакет.

Потребление краски.

На один пакет в среднем тратится 2,09 г краски.

Стоимость одного кг полиграфической краски составляет 120 руб.

Рассчитаем стоимость на 1000 условных пакетов: $2,09\text{г} \times 1000 / 1000 \times 120 = 250,8 \text{ руб.} = 0,25 \text{ руб}$ на 1 условный пакет.

Потребление бумаги.

На один условный пакет тратится 40г крафт-бумаги.

Стоимость одного кг крафт-бумаги составляет 45 руб.

Рассчитаем стоимость на 1000 условных пакетов: $40\text{г} \times 1000 / 1000 \times 45 = 1800 \text{ руб.} = 1,8 \text{ руб}$ на 1 условный пакет.

Прямые материальные затраты на единицу продукции:

Таблица 22. Затраты на единицу продукции

Вид затрат	Затраты на 1 условный пакет, руб.
Электроэнергия	0,025
Клей	0,22
Краска	0,25
Бумага	1,8
Итого	2,295

Планирование фонда оплаты труда.

При суммировании затрат на труд по первому году получаем, что фонд оплаты труда основного производственного персонала составит: 1 001 тыс. руб, ФОТ управленческого персонала составит: 480 тыс. руб.

Фонд оплаты труда и затраты на социальное страхование на 1(первый) год планирования:

Таблица 23. ФОТ на первый год

Показатель	Значение за 1(первый) год
Фонд оплаты труда (ФОТ) основного производственного персонала	1 001
ФОТ управленческого персонала	480
Отчисления на социальное страхование	444
Затраты на оплату труда, в целом	1 925

Планирование величины накладных расходов:

Переменные накладные расходы:

Таблица 24. Переменные накладные

№ п/п	Статья накладных расходов	От объема прямых	Примечание
-------	---------------------------	------------------	------------

		затрат и затрат на оплату труда	
1	Оплата по договорам сторонних организаций, обеспечивающих основное производство	4%	Затраты связаны с ремонтом оборудования, изготовлением продукции и приобретением материалов для нужд производства, услугами хранения и транспорта сторонних организаций, который применяется для производственных нужд.
2	Оплата по договорам подряда и договорам возмездного оказания услуг стороннего персонала	2%	Затраты возникают в связи с выполнением разовых работ или в связи с увеличением объема и нехватки основного производственного персонала. Данные затраты возникают в связи с расширением производства, поломкой оборудования, отсутствием персонала и в связи с этим необходимостью разового привлечения рабочей силы (при погрузке-разгрузке; монтаже; стропальных работах и т.д.)
3	Коммерческие расходы (расходы, связанные с реализацией продукции предприятия: рекламные, маркетинговые услуги, «входные бонусы», транзакционные затраты)	12%	Среднее значение по отрасли 6%, значение увеличено с учетом активной маркетинговой политики
4	Брак	2%	Предельно допустимая норма
	ИТОГО	20%	

Постоянные накладные расходы:

Таблица 25. Постоянные накладные

№ п/п	Статья накладных расходов	Состав затрат	Величина затрат (в год), руб.
1	Коммунальные расходы (не связанные с технологией)	Отопление и освещение помещений; освещение территории; горячее, холодное водоснабжение и водоотведение	36 000
2	Ремонт и обслуживание зданий и сооружений	Плановый текущий ремонт (0,5% от стоимости зданий и сооружений)	30 000
3	Аренда помещений	Аренда основных производственных	720 000

		помещений, а также офисов	
4	Банковское обслуживание	Обслуживание расчетных счетов в банках; «зарплатный» проект и т.д.	30 000
6	Оплата по договорам возмездного оказания услуг, косвенно связанных с основным производством	Услуги Интернета, сотовой и прочей связи, содержание сайта, обслуживание охранно-пожарной сигнализации, противопожарная защита, обучение персонала, озеленение территории и пр.	118 000
ИТОГО			934 000

Средняя величина амортизации основных производственных фондов.

Средняя норма амортизационных отчислений установлена для удобства расчетов, как средневзвешенная величина между нормой амортизации оборудования, зданий, сооружений, машин и механизмов; в бизнес-плане данная величина составляет 10%.

Таблица 26. Амортизация

Статья затрат	Сумма затрат, тыс. руб.(за первый год)
Накопленная амортизация	1 568

Планирование себестоимости:

Таблица 27. Затраты в период первого года деятельности

Статьи затрат	Сумма затрат, тыс. руб.(первый год)
Прямые материальные затраты	4 406
Затраты на оплату труда	1 925
Постоянные накладные расходы	934
Переменные накладные расходы	1 177
Операционные затраты	8 442
Амортизационные отчисления	1 568
Лизинговые платежи	0
Проценты по кредитам, включаемые в себестоимость	0
Производственные затраты	10 010

Среднегодовое значение себестоимости единицы продукции в 2018 году (на основании расчетов) составит 5,21 руб. Далее с учетом инфляции себестоимость единицы будет расти и к 2023 году составит 6,1 руб.

Планирование производственного цикла, финансового цикла и величины чистого оборотного капитала:

1). Среднее время хранения запасов в производстве составляет от 1 дня в пищевом производстве до 1 года в машиностроении. Цикл хранения запасов сырья и материалов в бумажном производстве предполагает ограниченный срок хранения бумаги (при температуре окружающей среды +17 градусов и влажности). Но в данном проекте главным фактором будет являться ограничения в пространстве для хранения. В связи с этим средний срок хранения запаса сырья и материалов составляет 2 недели или 14 дней.

2). Период производства от подготовки до упаковки и складирования на участок хранения составляет 35 минут на 1000 изделий или 6,25 часа на один производственный цикл (11 250 изделий).

3). Период хранения запаса готовой продукции составляет в среднем от 14 до 35 дней.

4). Отсрочка платежа покупателям продукции предоставляется на срок до 2 недель (соответственно период оборачиваемости дебиторской задолженности составляет 14 дней).

5). Резерв денежных средств для осуществления финансовых операций установлен в размере 10 дней (период оборачиваемости денежных средств).

6). При расчетах с поставщиками предприятие сохраняет временной лаг в 1 мес. (период оборачиваемости кредиторской задолженности составляет 30 дней), т.е. эта величина должна учитываться при составлении договоров поставки. В данном случае период обращения кредиторской задолженности больше периода обращения дебиторской задолженности – это обеспечивает 15-дневный запас финансовой прочности и обеспечивает финансовую устойчивость.

7). Задержек при расчетах с бюджетом и персоналом не предусмотрено, поскольку подобные задержки влекут за собой административную

ответственность и вызывают рост затрат.

Таким образом, в расчетах используются следующие показатели:

Основные показатели оборачиваемости и величина чистого оборотного капитала

Таблица 28. Показатели оборачиваемости

Показатель	Уровень показателя
Период хранения запасов сырья и материалов	14 дн.
Незавершенное производство (производственный цикл)	1/4 дн.
Период хранения готовой продукции	25 дн.
Период оборота дебиторской задолженности	14 дн.
Резерв денежных средств	10 дн.
Период оборота кредиторской задолженности	30 дн.
Расчеты с бюджетом и внебюджетными фондами	0 дн.
Расчеты с персоналом	0 дн.
Потребность в ЧОК	10%

Чистый оборотный капитал или собственные оборотные средства обеспечивают финансовую устойчивость предприятия. Величина в 10% достаточна для нормального функционирования производства бумажных пакетов.

Точка безубыточности производства.

Это объем производства, при котором полностью покрывается величина постоянных накладных расходов предприятия в текущий период, включая заработную плату административно-управленческого персонала и затраты на социальное страхование, проценты по кредитам.

Точка безубыточности находится на уровне 200 000 пакетов месяц, на этот объем планируется выйти на 9 месяц производства.

Планирование выручки от реализации продукции

Выручка от реализации представляет собой произведение цены на физический объем реализации продукции, ниже приведены данные о выручке от реализации на период планирования:

Таблица 29. Накопленная выручка за весь период

Позиция ассортимента	Накопленная сумма за период планирования,
----------------------	-------------------------------------------

	руб.
Пакет из крафт бумаги с плоскими ручками 280x240x140 мм (условный пакет)	187 330 000
ИТОГО	187 330 000

Планирование прибыли.

С учетом расчетных данных (из таблиц Excel) полученную информацию можно представить в виде сводного массива, который позволит определить нам величину операционной прибыли, балансовой прибыли, налогооблагаемой прибыли, а также чистой и нераспределенной прибыли (подробные данные о планировании прибыли представлены в Приложении 5):

Агрегированный отчет о прибыли на период планирования:

Таблица 30. Отчет о прибыли

Отчет о прибыли	Накопленная сумма за период планирования, руб.
Выручка от реализации	187 330 000
Операционные затраты	-96 663 000
Прибыль от операций	90 667 000
Амортизационные отчисления	-7 841 000
Проценты и платежи по кредитам	-20 418 532
Балансовая прибыль	62 408 000
Корректировка налогооблагаемой прибыли	0
Налогооблагаемая прибыль	62 408 000
Налог на прибыль(УСН)	-9 361 200
Чистая прибыль	53 046 000
Нераспределенная прибыль	53 046 000

Планирование притока и оттока денежных средств.

Данные о притоке денежных средств – поступлении денежных средств, а также оттоке денежных средств – расходовании денежных средств на финансово-хозяйственные цели предприятия на период планирования представлены ниже.

Таблица 31. Данные по притоку/оттоку денежных средств по проекту

Отчет о движении денежных средств (I)	Накопленная сумма за период планирования, руб.
Выручка от реализации	187 330 000

Изменение уставного капитала	100 000
Увеличение задолженности по кредитам	15 682 000
Итого приток	203 012 000
Инвестиционные затраты	-3 102 000
Операционные затраты	-96 663 000
Лизинговые платежи	0
Погашение задолженности по кредитам	-20 418 532
Налог на прибыль(УСН)	-9 361 200
Дивиденды	0
Итого отток	-129 544 000
Поток денежных средств	73 468 000

Планирование результата финансово-хозяйственной деятельности.

Ниже представлены данные о результате финансово-хозяйственной деятельности на период планирования, который складывается из результата по текущей или хозяйственной деятельности, результата по инвестиционной деятельности и результата по финансовой деятельности. Отрицательная величина результатов по инвестиционной и финансовой деятельности обусловлена тем, что средства вкладываются, а перекрыть отрицательную величину планируется положительным результатом по хозяйственной деятельности, в итоге суммарный финансово-хозяйственный результат является положительным – это говорит о возможности реализации проекта и достижении окупаемости первоначальных инвестиций.

Таблица 32. Данные по результатам финансово-хозяйственной деятельности по проекту

Отчет о движении денежных средств (II)	Накопленная сумма за период планирования, руб.
Чистая прибыль	53 046 000
Возврат процентов	0
Возврат амортизационных отчислений	7 841 000
Результат от текущей деятельности	60 887 000
Изменение потребности в чистом оборотном капитале	1 000 000
Изменение внеоборотных активов	16 132 000
Результат от инвестиционной деятельности	-17 192 000
Увеличение уставного капитала	100 000
Изменение задолженности по кредитам	-20 418 532
Дивиденды	0
Результат от финансовой деятельности	-20 318 532
Поток денежных средств	23 377 000

На основании расчетов мы можем сделать вывод о финансовой привлекательности проекта. Сроки выполнения проекта реальны, а существенные капиталовложения в проект себя полностью оправдывают.

2.6 Оценка эффективности и рисков по проекту

Таблица 33. Основные показатели эффективности инвестиционного проекта

Показатель	Величина показателя
Простой срок окупаемости, лет	1,25
Внутренняя норма прибыли (IRR), %	52%
То же, без учёта остаточной стоимости (максимальная ставка полного кредитования проекта), %	11%
Ставка сравнения и индексы дисконтирования, %	20%
Чистая текущая стоимость проекта, NPV, тыс. руб.	28 321
Дисконтированный срок окупаемости, лет	2,2

Таким образом, при ставке дисконтирования в 20% чистая дисконтированная стоимость проекта создания производства бумажных пакетов составит 28 321 тыс. руб., а дисконтированный срок окупаемости 2,2 года, т.е. наиболее вероятно, что проект окупится на 3 год реализации.

Показатели финансовой устойчивости предприятия находятся на уровне нормальных значений, в частности средняя по отрасли прибыльность продаж составляет 26%, что соответствует рассчитанному значению. Прочие показатели дают представление о том, что предприятие является стабильным и устойчивым (не предвидится банкротства).

Плановые показатели финансовой устойчивости по проекту

Таблица 34. Финансовая устойчивость

Показатель	Среднее значение за
------------	---------------------

	период планирования
Прибыльность продаж, %	26
Рентабельность активов (ROA)	3,7
Рентабельность собственного капитала (ROE)	4,46
Оборачиваемость активов	14
Общая ликвидность, %	43,3
Мгновенная ликвидность	38

Социальная эффективность проекта.

Социальный эффект достигается благодаря тому, что создается производственное предприятие, которое обеспечивает заказами производителей сырья, обеспечивает рабочие места с достойной оплатой труда. Производство экологичной упаковки в целом снижает экологическое загрязнение в регионе, постепенно переводя потребителей на этот вид упаковки.

Необходимо отметить, что новое производство будет находиться под действием ряда факторов внутренней и внешней среды.

Таблица 35. Факторы воздействия на предприятие

Наименование фактора	Внешняя среда	Внутренняя среда
Невозможность произвести существенные корректировки ассортимента в соответствии с тенденциями спроса на рынке: рост потребности в картонной упаковке и мешков для сыпучих продуктов.	4	3
Наличие конкурентов с уже имеющейся модернизированной материально-технической базой	5	-
Наличие существенных технических рисков, которые могут привести к естественному сокращению производственных мощностей с потерей доли рынка, либо потребуют существенных инвестиционных вложений для поддержания производства на существующем уровне	1	4
Высокая доля в себестоимости расходов на бумажное сырье, что в условиях постоянного роста цен на них представляет опасность для эффективной работы предприятий	4	2
Высокий уровень конъюнктурных колебаний (нестабильность политической и экономической ситуации), возможность так называемой «второй волны» кризиса	4	-
Колебания рынка упаковки Свердловской области (обусловленная высокой эластичностью спроса на упаковочную продукцию)	3	-
Появление новых производств	3	-

Из представленных выше факторов, наиболее вероятными и опасными являются: Невозможность произвести существенные корректировки ассортимента в соответствии с тенденциями спроса на рынке и Наличие конкурентов с уже имеющейся модернизированной материально-технической базой. Что на практике означают эти два фактора? На самом деле оба фактора взаимосключающие и связаны с присутствующими на рынке в данный момент конкурентами. Конкуренты, как правило представлены фирмами занимающиеся типографией или рекламным бизнесом, а также производителей и поставщиков различной упаковки. Во всех случаях эти фирмы обладают комплексом различного оборудования, кроме того, что производит крафт-пакеты. Таким образом, при спаде спроса на бумажные пакеты, они смогут производить другую продукцию и вести свою дальнейшую деятельность. В данном случае, планируемое предприятие оказывается в крайне невыгодном положении.

Действия для предотвращения данных рисков будут выражаться в крайне активном продвижении в своем узком сегменте, стремление на старте деятельности захватить максимальную долю рынка бумажных крафт-пакетов и утвердиться в качестве выгодного партнера для торговых сетей.

Но все же при наступлении данных событий, для того, чтобы выжить предприятие прибегнет к следующей стратегии. Если предприятие не сможет обеспечивать себя заказами для поддержания объема безубыточного производства, то направление деятельности сместится в сторону сотрудничества с конкурентами. Предприятие станет предлагать конкурентам (поставщикам, производителям пакетов) покупать продукцию по ценам на уровне себестоимости производства самих конкурентов. С большой долей вероятности себестоимость продукции планируемого предприятия будет ниже чем у конкурентов, ввиду узкой специализации производства. Таким образом будет возможно существование фирмы и даже получение с этой деятельности прибыли.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
2. Белова, Т.А. Технология и организация производства продукции и услуг / Т.А. Белова, В.Н. Данилин. - М.: КноРус, 2013. - 238 с
3. Дубровин, И.А. Организация и планирование производства на предприятиях / И.А. Дубровин. - М.: КолосС, 2012. - 359 с.
4. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: Учебник. - 3-е изд., исп. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 416.
5. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. Практикум: Учеб. пособие.- М.: ИНФРВ-М, 2015.-192с
6. Акимов О.Ю. Малый и средний бизнес: эволюция понятий, рыночная среда, проблемы развития. Изд. Финансы и статистика. 2011.
7. Златорунская Е.Н. Организационно-экономическое проектирование бизнес-процессов развития предприятий легкой промышленности: текст лекций / Е.Н. Златорунская ; С.-Петербург. гос. ун-т технологии и дизайна. Каф. менеджмента. - СПб., 2012. - 66 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. 8-е изд. СПб.: Питер, 2014
9. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2013. — 256 с.
10. Сборник бизнес-планов: практическое пособие / ред. Ю. Н. Лапыгин. — М.: Омега-Л, 2012. — 310 с.
11. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2012. – 346 с.
12. Алиев, В.С. Практикум по бизнес-планированию с использованием программы Project Expert: Учебное пособие / В.С. Алиев. — М.: Форум, ИНФРА-М, 2013. — 288 с
13. Периодическое издание «Типография», 2010-2016 гг. 140 с.

14. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 2012. — 488 с.
15. Сборник бизнес-планов: практическое пособие / ред. Ю. Н. Лапыгин. — М.: Омега-Л, 2012. — 310 с.
16. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2012. – 346 с.
17. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2012. - 224 с.
18. Бараненко, С.П. Финансовый менеджмент: учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин и др. - М.: Элит, 2012. - 302 с.
19. Бригхэм, Ю.Ф. Финансовый менеджмент: Экспресс-курс / Ю.Ф. Бригхэм. - СПб.: Питер, 2013. - 592 с.
20. Зайков, В.П. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация: Учебное пособие / В.П. Зайков. - М.: Вузовская книга, 2012. - 340 с.
21. Голов, Р.С. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков; Под ред. А.П. Агарков. - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
22. Ицкович, Э.Л. Методы рациональной автоматизации производства: Выбор средств. Организация тендера. Анализ функционирования. Управление развитием. Оценка эффективности / Э.Л. Ицкович. - М.: Инфра-Инженерия, 2009. - 256 с.
23. Слак, Н. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент / Н. Слак, С. Чемберс, Р. Джонстон . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 790 с.
24. Сайт <https://studopedia.ru>
25. Сайт www.grandars.ru
26. Сайт www.std72.ru
27. Сайт www.openbusiness.ru
28. Сайт <http://stepconsulting.ru>
29. Как открыть свое дело. - Москва: **Мир**, 2016. - 400 с

30. Малое предпринимательство в России. Прошлое, настоящее и будущее: моногр. . - М.: Новое издательство, **2016**. - 268 с.

31. Официальные ресурсы nalog.ru

32. Официальные ресурсы gks.ru