



**Бизнес-план
изготовления кровельного покрытия и
жестяных изделий**

1. ЦЕЛЬ БИЗНЕС-ПЛАНА

Предприятие образовано в 1991 году на основе личных вкладов граждан, форма собственности - частная; основной вид деятельности - производство жестяных изделий для населения и организаций. Производственное оборудование размещено на арендуемых площадях. Имеются обустроенные склады для исходных материалов (металла, полимеров) и для запаса готовой продукции.

Продукция предприятия - жестяные изделия для населения г. Ростова-на-Дону и сельских районов Ростовской области (ведра, обвязка котлов, ритуальные изделия, элементы кровельного покрытия, водосливы и т.п.).

Целью бизнес-плана является:

1. Обоснование рентабельности второй очереди развития ТОО "РИСК" путем организации цеха изготовления элементов кровельного покрытия и водосливной системы по новой технологии покрытия изделий полимерным материалом;
2. Удовлетворение спроса населения г. Ростова-на-Дону в названных строительных материалах и обеспечение оптовых поставок кровельных элементов строительным и торгующим организациям г. Ростова-на-Дону, Ростовской области и Южно-Российского региона, что соответствует приоритетным направлениям социально-экономического развития области.
3. Получение прибыли фирмы, достаточной для погашения заемных средств и накопления чистой прибыли для дальнейшего увеличения фондов потребления работников фирмы и развития производства, своевременный и полный возврат кредитных средств.

Характеристика рынка. Рынок - региональный, целевые рынки разделены на 3 сегмента в соответствии с уровнем доходности населения и ценами на готовую продукцию в ассортименте. Конкурентная среда поддается анализу уровень конкуренции -средний и ниже среднего. Доля рынка в г. Ростове-на-Дону -30-40%, спрос - циклический, имеет тенденцию к возрастанию.

Инвестиционный замысел - закупить в счет кредитных средств основное технологическое оборудование для организации нового производственного цеха по изготовлению и полимерному покрытию элементов водосливной системы и кровельных элементов строений коттеджного типа. Проведены предварительные переговоры по расширению объемов закупок материалов и по сбыту готовых изделий, оформлены договоры-намерения. Персонал обучен и подготовлен, выполнены образцы новой продукции, реализованы пробные партии товаров. Введение в строй производственных мощностей нового цеха будет осуществлено в соответствии с организационным планом через три-четыре недели после закупки оборудования. На полную мощность цех выходит во втором квартале 1998 г.

Результаты реализации инвестиционного проекта. При полной загрузке производственных мощностей нового цеха объем оборота составит - 975,0 тыс. руб. в квартал; издержки предприятия на основные материалы - 450,0 тыс. руб. в квартал; накопленная чистая прибыль в первый квартал после расчета с банком - 288,0 тыс. руб.; рентабельность - 38,8%.

Факторами риска в проекте являются: изменение налогового и банковского законодательства или резкий спад доходности населения (падение спроса), форс-мажорные обстоятельства, связанные с изменением экономической ситуации в стране в целом.

Потребный годового финансирования - 326,0 тыс. руб. на условиях банковской ставки - 60% годовых, срок кредитования -12 месяцев. Требуемая поддержка - погашение процентов по кредиту и залоговые гарантии со стороны региональных фондов.

2. ПРЕДПРИЯТИЕ И ПРОДУКЦИЯ. ИНВЕСТИЦИОННЫЕ НАМЕРЕНИЯ

Предприятие - ТОО "Риск" - образовано в 1991 г. на основе личных вкладов физических лиц (уставные и регистрационные документы прилагаются).

Основной вид деятельности - производственный: изготовление изделий из листового металла, относящихся к группе товаров широкого потребления (ведра, оборудование вытяжных систем кухонных помещений, элементы ритуального оформления, обвязка котлов, элементы кровельного покрытия и системы водослива и т.п.).

Предприятие было, по существу, первым в городе частным предприятием, специализирующимся на производстве только такой группы товаров, и к настоящему времени накопило большой производственный опыт, сформировало высококвалифицированный состав персонала, что сказывается на уровне качества готовой продукции и уверенного положения на рынке сбыта жестяных изделий.

Основные фонды предприятия размещены на двух производственных участках, включающих в себя станки для разделки листового металла, для холодной штамповки, фальцепрокатный станок, оборудование и приспособления для монтажа готовых изделий. Рентабельность бизнеса в секторе товаров широкого потребления и строительных элементов привлекла на рынок сбыта поток импортных изделий и, одновременно, организацию подобного рода фирм в г. Ростове-на-Дону и регионе. Данное обстоятельство потребовало от руководства ТОО "Риск" принятия решения об изменении ассортимента выпускаемой продукции и повышения ее потребительского и эстетического качества. В соответствии с инвестиционным замыслом ТОО "Риск", опирающимся на изучение рыночной конъюнктуры по элементам кровельного покрытия и водосливов в регионе, разработан новый ассортимент прогрессивных видов изделий. Он включает:

1. Желоб
2. Воронка
3. Колено
4. Кронштейн желоба
5. Кронштейн водостока
6. Конек простой
7. Конек фигурный
8. Переход в желоб
9. Фронтное покрытие
10. Оконный отлив
11. Отвод от стены

Каждая ассортиментная единица товара изготавливается из соответствующего вида исходного материала, отличающегося качеством металла, его покрытия и прогнозируемым уровнем цены реализации за единицу (см. табл. 3.2).

Для реализации коммерческой стратегии фирмы потребуется соответствующее изменение производственной структуры предприятия.

В соответствии со второй очередью развития предприятия, в технологическую схему производства включены четыре новых участка сообразно с технологическими переделами в процессе изготовления новых видов продукции.

Для комплектации участков цеха технологическим оборудованием необходимо выполнение заказов на изготовление уникальных станков и аппаратов и, частично, закупка типового оборудования.

В объекты инвестирования (см. табл. 2.1) включены также расходы на монтаж-наладку оборудования и на первоначальную потребность в материалах для осуществления первого шага товарооборота.

Таблица 2.1
Объекты инвестирования

Наименование оборудования	Тип	Стоимость (тыс. руб)
1. Гильотина	СП. 2500	60

2. Пресс гидравлический	на заказ	50
3. Сушильная камера	на заказ	10
4. Аппарат напыления полимера	на заказ	16
Итого на оборудование:		136
5. Установка, монтаж, наладка оборудования	подряд	120
6. Первоначальный запас материалов	в ассортименте	70
Итого:		326

Изготовление пробных партий изделий нового ассортимента позволило изучить и освоить особенности технологических операций, приобрести навыки работы, осуществить пробные продажи малых серий товаров с целью изучения покупательского спроса. План-график реализации инвестиционного замысла по разделам работ (мероприятий) и временным периодам представлен в таблице 5.1.

3. АНАЛИЗ РЫНКА. ВЫБОР УПРАВЛЯЕМОГО СЕКТОРА

3.1. Выбор нормативов потребления элементов

Продукция цеха в ассортименте ориентирована на удовлетворение спроса в кровельных элементах и элементах водослива практически по всем номенклатурным единицам, необходимым для строения.

Типовые и индивидуальные строения (жилые частные, дачи и т.д.) можно сгруппировать по признаку этажности (1-3 эт.) и общей площади строения в плане (80-250 кв. м). В зависимости от этих признаков выведена средняя потребность в кровельных и водосливных элементах на одну условную единицу строения. Нормативные данные средней потребности в элементах на единицу условного строения представлены в таблице 3.1 (графа 2).

3.2. Признаки сегментации рынка

Рынок сбыта продукции цеха по изготовлению элементов кровельного покрытия и водосливной системы сегментирован по следующим признакам:

1. Вид потребителя:
 - строительные организации - 55%;
 - индивидуальные застройщики (новостройки) - 30%;
 - индивидуальные потребители (ремонт ветхого жилого фонда) -15%.

Б. Уровень доходности клиентов и претензий на престижность (по виду материала покрытия):

 - высокообеспеченные (финский материал) -10%;
 - среднеобеспеченные (металл оцинкованный с полимерным покрытием) - 40-50%;
 - относительно низкообеспеченные (металл черный с полимерным покрытием) - 35-40%.
2. Географический ареал рынка:
 - г. Ростов-на-Дону - 55%, из них:
 - по договорам -1/5;
 - розничная торговля - 4/5;
 - Ростовская область - 35%, из них:
 - по договорам - 3/4;
 - оптовая торговля -1/4; Южно-Российский регион -10% (опт. торг.).

Г. Уровень цен на готовую продукцию в ассортименте. По признаку "цена" рынок разделен на три группы (1,2,3) в соответствии с уровнем доходности

потенциальных потребителей и, соответственно, материалом покрытия элементов.

Таблица 3.1
Потребность элементов кровельного покрытия на одно условное строение и на управляемый сектор рынка в год

Наименование элемента	Средняя норма расхода мед-строения	Кол-во потребителей в год	Годовая потребность в элементах (ед.)			
			Всего	по группам потребителей		
				1	2	3
1. Желоб (м.п.)	40	80	3200	800	1280	1120
2. Воронка (шт.)	5	54	270	54	134	81
3. Колено (шт.)	15	541	810	120	440	240
4. Кронштейн желоба (шт.)	80	75	6000	1200	3000	1800
5. Кронштейн водостока (шт.)	25	112	2800	560	1120	1200
6. Конек простой (мл.)	20	160	3200	640	1280	1280
7. Конек фигурный (мл.)	25	64	1600	160	800	640
8. Переход в желоб (тт.)	13	82	1066	213	426	427
9. Ендовах (шт-)	21	51	1071	214	428	429
10. Фронтонное покрытие (м.п.)	30	71	2130	426	1065	639
11. Оконный отлив (м.п.)	120	40	4800	480	2880	1440
12. Отвод от стены (шт.)	40	80	3200	320	1280	1600
13. Металлическая черепица (шг.)	75	267	20025	4000	8000	8000
14. Водосточная труба (м.п.) (0.88м)	25	240	6000	600	3600	1800

Цены на элементы кровельного покрытия и водосливной системы представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2
Прогноз цен на элементы кровельного покрытия и водосливной системы

	Цены (руб.)		
	Финский материал	Металл оцинк., покрытый полимером	Металл черный покрытый полимером
1. Желоб (м.п.)	50	40	30
2. Воронка (НПТ.)	100	80	60
3. Копево (тт.)	70	50	40

4. Кронштейн желоба (шт.)	20	20	20
5. Кронштейн водостока (шт.)	35	35	30
6. Конек простой (мл.)	40	30	25
7. Конек фигурный (мл.)	85	55	45
8. Переход в желоб (шт.)	25	20	15
9. Ендовах (шт.)	40	30	20
10. Фронтонное покрытие (м.п.)	40	30	25
11. Оконный огнив (м.п.)	25	20	15
12. Опок от стены (шт.)	25	20	15
13. Металлическая черепица (шт.)	220	150	90
14. Водосточная труба (мл.)	70	50	40

Примечание: стоимость монтажа кровли составляет 30-50% от стоимости материалов.

Сегменты управляемого рынка годового потребления продукции цеха в номенклатуре и по уровню цен (по группам потребителей - 1,2,3) представлены в таблице 3.1 (графы 5-7).

3.3. Прогноз продаж готовой продукции

Коммерческая стратегия бизнеса учитывает сезонные колебания спроса на готовую продукцию, однако кадровая политика фирмы предполагает одной из целей успешной работы - сохранение и укрепление высококвалифицированных специалистов в течение всего календарного периода.

В силу этого фирмой зарезервированы складские помещения для запасов готовой продукции и заготовок с тем, чтобы в весенне-летний и осенний периоды (периоды пика спроса на продукцию цеха) компенсировать спад уровня спроса в зимний период времени. Одновременно, для выбранной тактики производства и реализации продукции потребуются резервы финансовых ресурсов для первоначальной закупки металла и полимеров в осенне-зимний период 1997-1998 гг., что учтено в производственном и финансовом планах фирмы (см. ниже). Для предоставления расчетов прогноза продаж готовой продукции цеха целесообразно принять сезонные периоды спроса на продукцию по кварталам (см. таблицу 3.3).

Принятая на фирме практика "скользящего графика" отпусков позволяет осуществлять производство в течение всех 12 календарных месяцев года. Исходя из этого, а также данных таблицы 3.3, получаем прогнозируемый объем продаж (объем оборота) в год при условии полного освоения производственной мощности цеха: 975030x4 кв.= 3900120 (руб.).

Таблица 3.3

Прогноз продаж готовой продукции в квартале, руб.

Наименование	Объем выпуска в квартал по элементу (по виду материала)
--------------	---

продукции	Вид материала									Всего по элементу	
	Финский			Оцинкованный			Черный			Кол. В квадрат	Объем выпуск в квадрат.
	Цена ед.	Кол. В квадрат	Объем выпуск в квадрат.	Цена ед.	Кол. В квадрат	Объем выпуск в квадрат.	Цена ед.	Кол. В квадрат	Объем выпуск в квадрат.		
1. Желоб (м.п.)	50	200	10000	40	320	12800	30	280	8500	800	31200
2. Воронка (шт.)	100	13	1300	80	33	2640	60	20	1200	67	5140
3. колено (шт.)	70	300	2100	50	110	5500	40	60	2400	200	10000
4. Кронштейн желоба (шт.)	20	140	6000	20	750	15000	20	450	9000	1500	30000
5. Кронштейн водостока (шт.)	35		4900	35	280	9800	30	280	6300	700	21000
6. Конек простой	40	160	6400	30	320	9600	25	320	8000	800	24000
7. Конек фигурный (м.п.)	85	40	3400	55	200	11000	45	160	720	400	21600
8. Переход в желоб (шт.)	25	53	1325	20	107	2140	15	107	1605	267	5070
9. Ендовая (шт.)	40	53	2120	30	107	3210	20	107	2140	267	7470
10. Фронтонное покрытие (м.п.)	40	106	4240	30	267	8010	25	160	4000	533	16250
11. Оконный отлив (м.п.)	25	120	3000	20	720	14400	15	360	5400	1200	22800
12. Отвод от стены (шт.)	25	40	1000	20	160	3200	15	200	3000	400	7000
13. Металлическая черепица (шт.)	220	1000	220000	150	2000	300000	90	2000	180000	5000	700000
14. Водосточная труба (мл.)	70	150	10500	50	900	45000	40	450	18000	1500	73500
Итого по цеху											975030

Тактика освоения полной производственной мощности цеха и выхода на рынок сбыта представлена в Маркетинг-плане (см. разд. 5).

3.4. Конкурентный анализ

На рынке сбыта жестяных изделий г. Ростова-на-Дону и Ростовской области фирма "РИСК" занимает достаточно устойчивое положение, судя уже хотя бы потому, что в предыдущие годы работы на этих рынках предприятие не имело проблем со сбытом готовой продукции. Тем не менее, появление на региональном рынке все возрастающих объемов конкурирующей продукции из других регионов заставляет фирму вести своевременный и точный учет изменяющихся обстоятельств с целью обеспечения гарантий для сбыта своей продукции в необходимых (запланированных) объемах и по целесообразной с точки зрения рентабельности цене.

Противодействие конкурентам из других регионов, поставляющим в Южно-Российский регион родственную продукцию, ТОО "Риск" осуществляет методом "ценовой дискриминации", установив розничные цены на свою продукцию ниже, чем у конкурентов. Такая мера существенна прежде всего для сектора рынка с относительно малообеспеченными потребителями, где велика эластичность спроса от цены.

Значимой для инвестиционного замысла и коммерческой стратегии предприятия является деятельность на местном рынке Санкт-Петербургской фирмы "Питер", фирмы "CONSUL LTD" (г. Москва) и фирмы "Алина" (г. Ростов-на-Дону). Сравнительный анализ цен на продукцию конкурентов приведен в таблице 3.4.

Относительно высокие цены у конкурентов на элементы кровельного покрытия и водосливной системы предопределяются, в частности, дополнительными издержками на транспортные расходы у иногородних фирм и предпочтением у фирмы "Алина" (г. Ростов-на-Дону) изделий с дорогостоящим покрытием (см. табл. 3.4).

Таблица 3.4
Анализ цен конкурентов

Наименование товара	Цена единицы товара, (US \$)		
	Фирма "Питер"	Фирма "CONSUL"	Фирма "Алина"
1. Кровельное покрытие (лист 1.04x2.47)	25,0		17,77
2. Конек (2.10)	8.3	15.05	17.98
2а.Набор	8.3		
3. Металло-черепица (КВ.М)		13.0-21.0	
4. Воронка		26.3	10,77
5. Колено		7.15	17.25
6. Кронштейн желоба		3.77	4.0
7. Кронштейн водостока		3.66	7.25
8. Труба водостока (1,0)		10,81	16.76
9. Желоб (2.0)			10,38

Конкурент, фирма "Алина", судя по данным таблицы 3.4, ориентирован на один из управляемых сегментов рынка ТОО "Риск", а именно на 1-й сегмент (см. прогноз цен ТОО "Риск" - табл. 3.2), где уровень доходности потребителя наибольший. В данном секторе имеет место неэластичный спрос от цены и, следовательно, фирме ТОО "Риск" нецелесообразно использовать здесь метод "ценовой дискриминации".

Не уходя с этого сектора полностью (см. табл. 4.1), фирма ТОО "Риск" так строит свою коммерческую стратегию, чтобы иметь наибольшую долю продаж во 2-м и 3-м секторах рынка, где относительно высок уровень эластичности спроса от цены и при относительно низких ценах можно добиться удовлетворяющих фирму финансовых результатов (см. табл. 3.3 и 4.1).

4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН. РАСЧЕТ ОБЪЕМА ОБОРОТА, СЕБЕСТОИМОСТИ, ПРИБЫЛИ, РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

Производственный план цеха элементов кровельного покрытия и водослива формируется исходя из:

1. квартального спроса на продукцию цеха и прогноза продаж элементов в разрезе номенклатурных единиц и выбранных секторов рынка (см. табл. 3.3);
2. цены за единицу изделия в зависимости от исходного материала и его покрытия (см. табл. 3.2);
3. цены на единицу исходного материала (см. табл. 4.2). По результатам анализа местного и регионального рынков сбыта товаров предприятия сводные данные по объемам производства представим в виде таблицы 4.1.

Таблица 4.1

Объемы выпуска элементов кровельного покрытия и водослив в системы в натуральном выражении в квартал

Наименование элемента	Кол-во в квадр.	Объемы выпуска продукции по ассортиментным группам и по исходному материалу		
		Финский материал	Металл, оцинк., покрытый полимером	Металл черный, покрытый
1. Желоб (мл.)	800	200	320	280
2. Воронка (шт.)	67	13	33	20
3. Колено Coig	200	30	110	60
4. Кронштейн желоба (шт.)	1500	300	750	450
5. Кронштейн водостока Лиг.	700	140	280	210
6. Конек простой (мл.)	800	160	320	320
7. Конек фигурный (мл.)	400	40	200	160
8. Переход в желоб (шт.)	267	53	107	107
9. Ендовах (шт.)	267	53	107	107
10. Фронтонное покрыт. (м.п.)	533	106	267	160
11. Оконный отлив (мл.)	1200	120	720	360
12. Отвод от стены (шт.)	400	40	160	200
13. Металлическая черепица (шт.)	5000	1000	2000	2000
14. Водосточная труба(М.п.U0.88М)	1500	150	900	450

Таблица 4.2

Цены на материалы кровельного покрытия

Наименование материала (ед. изм.)	Цена ед., (руб.)	Примечание
1. Металл черный, т	2500	
2. Металл оцинкованный, т	4300	
3. Финский материал, 1 лист тонна	125 9266	Размер 125x250x0.5
4. Полимер (порошок), за 1 кг за 1 тонну	7-10 8500	Цена полимера - средняя

Таблица 4.3

Нормы расхода материала ва элемент кровельного покрытия . водосливной системы

Наименование элемента	Расход материала на единицу изделия, кг	
	Металл (черв.)	Полимер для покрытия

1. Желоб	1,4	0.08
2. Воронка	1.5	0.6
3. Колено	0.8	0.3
4. Кронштейн желоба	0.55	0.011
5. Кронштейн водостока	0.55	0.011
6. Конек простой	2.5	0.15
7. Конек фигурный	3.0	0.16
8. Переход в желоб	2.5	0.3
9. Ендовая	5,0	0.6
10. Фронтонное покрытие	5.0	0.6
11. Оконный отлив	1.4	0,3
12. Отвод от стены	4.0	0.08
13. Металлическая черепица	15.0	0.6
14. Водосток	1.3	0.015

Исходя из плана производства в натуральном выражении (табл. 4.1), норм расхода исходных материалов на один элемент (табл. 4.3), цен на единицу исходных материалов, рассчитана потребность в материалах (в натуральном и стоимостном выражении) на квартальную производственную программу цеха. Результаты расчетов приведены в таблице 4.4.

Таблица 4.4
Потребность и стоимость материалов на квартальную производственную программу цеха, руб.

Наименование	Финский материал		Оцинков. металл		Черн. металл		Итого
	Полимер		Полимер		Полимер		
	Кол-во, кг	Ст-ть	Кол-во, кг	Ст-ть	Кол-во, кг	Ст-ть	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Желоб	880	2595 2595	448 256	1926 218 2144	392 22.4	980 190 1170	5909
2. Воронка	20	185 185	50 19.8	213 168 381	30 12	75 102 177	743
3. Колено	24	222 222	88 26.4	378 224 602	48 18	120 153 273	1097
4. Кронштейн желоба	165	1529 1529	413 8.25	227 20 297	248 5	620 42 662	2488
5. Кронштейн водостока	77	714 714	154 3.08	662 26 688	116 2.31	289 20 309	1711
6. Конек простой	400	3706 3706	800 48	3440 408	800 48	2000 408	9962

				3848		2408	
7. Конек фигурный	120	1112 1112	600 32	5560 222 5832	480 25.6	1200 212 1417	8361
8. Переход в желоб	133	1227 1227	268 32.1	1150 223 1423	268 32.1	669 221 942	3592
9. Ендовая	265	2456 2456	535 64,2	2301 546 2847	535 64.2	1338 546 1884	7187
10. Фронтонное покрытие	530	4911 4911	1335 160.2	5741 1362 7103	800 96	2000 816 2816	14830
11. Оконный отлив	168	1557 1557	1008 216	9340 1836 11176	504 108	1260 918 2178	14911
12. Отвод от стены	168	1483 1483	640 12.8	2752 109 2861	800 16	2000 136 2136	6480
13. Металлическая черепица	15000	138990 138990	30000 1200	129000 10200 139200	30000 1200	75000 10200 85200	3633980
14. Водосточная труба	195	1807 1807	1170 13.5	5031 115 5146	585 6.75	1463 57 1520	8473
I. Итого потребность металла		17537	37509		35606		
Итого стоимость металла		162494	167721		89014	419229	
II. Итого потребность полимера			1836.33		1656.36		
Итого стоимость полимера			15808		14078	29886	
III. Итого стоимость исходных материалов металла		162449	183529		103092	449115	

В структуре издержек цеха стоимость материалов на квартальную производственную программу занимает самый большой удельный вес. Поэтому расчет затрат по этой статье себестоимости произведен подробно.

Остальные элементы затрат в структуре себестоимости продукции цеха рассчитаны по стандартным нормативным требованиям и в расчете на месячную производственную программу цеха выглядят следующим образом (табл. 4.5).

Таблица 4.5
Издержки цеха по элементам затрат на месяц, тыс. руб.

Виды затрат	тыс. руб.
1. Стоимость материалов всего:	149,7

2. Расходы на заработную плату:	
Основных рабочих (7 чел.)	7,0
Вспомогательных рабочих (1 чел.)	12
Администрации (8 чел.)	3,0
3. Аренда помещений	1,0
4. Электроэнергия	0,2
5. Коммунальные услуги	0,2
6. Реклама, расходы по обеспечению сбыта	5,5
7. Амортизация оборудования (ускоренная - 20% в год)	2,27
Итого себестоимость продукции по месячной производственной программе цеха	167,16

Исходя из прогноза цен на продукцию (табл. 3.2) и объемов продаж готовой продукции в кв. (табл. 3.3, 4.1), принимаем объем оборота цеха в месяц в сумме 325,0 тыс. руб. Отсюда, расчет чистой прибыли цеха в месяц и расчет рентабельности производства представляется следующим образом (табл. 4.6).

Таблица 4.6
Расчет чистой прибыли и рентабельности

Показатели	Стоимость, тыс. руб.
1. Объем оборота в месяц	325,0
2. Материальные издержки	149,7
3. НДС (20%)	35,1
4. Доход с оборота без НДС	140,2
5. Внутрипроизводственные издержки, включая налоги по ФЗП и местные налоги	19,68
6. Амортизация	2,27
7. Плата по %% за кредит (из условия 60% годовых)	16,3
8. Балансовая прибыль	101,95
9. Налог на прибыль (0,35)	35,7
10. Чистая прибыль	66,27
11. Заработная плата из прибыли	3,91
12. Прибыль цеха к распределению	62,36
13. Рентабельность внутренняя	0,28

Расчет сделан из условия полного освоения производственной мощности цеха. Полученные расчетные данные по издержкам производства и сбыта продукции ложатся в основу формирования финансового плана цеха (см. раздел 6).

5. МАРКЕТИНГОВЫЙ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Организационный план фирмы состоит из пяти этапов, из которых первый (предпроизводственный) включает:

1. о проведение переговоров с подрядчиками и поставщиками и заключение договоров на изготовление, поставку и монтаж основного оборудования (выполнено);

2. о изучение конъюнктуры рынка исходных материалов, заключение договоров-намерений на закупку металла и полимеров (выполнено);
3. о изучение рынка сбыта, рекламу, проведение переговоров с потребителями на поставку готовой продукции малыми сериями (выполнено);
4. о апробацию технологии изготовления опытных образцов элементов кровельного покрытия и водослива с полимерным по-крытием (выполнено).

Предпроизводственная стадия к настоящему времени практически осуществлена за счет собственных средств фирмы. Принятый проект освоения полной мощности состоит из четырех производственных этапов (1-1 V) по одному кварталу в каждом (см. табл. 5.1,5.2). Как видно из организационного графика (табл. 5.1), приступить реально к производственному процессу фирма сможет только через 4 недели после кредитования, что учтено в финансовом плане фирмы и графике возврата кредитных средств. Первый производственный этап (I) предполагает освоение мощности цеха только на 75%, что связано с вероятными срывами в технологии изготовления новых видов продукции, сложностями, связанными с выведением товара на рынок, в чем руководство фирмы отдает себе отчет и намечает реальные планы производства и сбыта. Второй производственный этап (II) попадает на зимний период времени. Руководство фирмы в этот период планирует отработать свои коммерческие контакты по регулярным закупкам исходных материалов и, одновременно, заключить договоры на поставку своей продукции в весенне-летний период на региональный рынок.

Таблица 5.1

График производственных мероприятий, освоения мощностей и сбыта продукции

Мероприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11-	23-	35-	47-
	нед													
1. Переговоры с подрядчиками и поставщиками оборудования														
2. Кредитование							+	+						
3. Расчеты по оборудованию									+					
4. Изготовление, поставка, монтаж, наладка оборудования								+	+	+				
5. Расчеты по наладке оборудования										+				
6. Заключение договоров по поставке металла и полимера					+	+	+	+						
7. Поставка материалов на склад фирмы									+	+				
8. Расчеты по материалам									+	+				

9. Заключение договоров на реализацию готовой продукции							+	+	+	+				
10. Изготовление и сбыт малых серий готовой продукции (75%-ное освоение мощности)											+			
11. 100%-ное освоение мощности												+		
12. 100%-ное освоение мощности												+		
13. 100%-ное освоение мощности														

Примечание: * - момент кредитования.

Третий и четвертый производственные этапы (III-IV) - освоение мощности цеха до 100% планируется реализовать в лет-не-осенний период, т.е. в период пикового спроса на элементы кровельного покрытия и системы водослива. По коммерческим прогнозам фирмы к этому времени уже удастся заключить долго-временные договоры на поставку готовой продукции с оптовыми потребителями, что позволит цеху работать стабильно со 100%-ной загрузкой мощностей в течение всего года.

В качестве подстраховочной меры для периодов сезонного спада спроса на продукцию фирмой предусмотрено резервирование складских помещений для запаса готовой продукции.

В соответствии с выбранной стратегией производства и сбыта продукции коммерческий план цеха на первый год выглядит следующим образом (табл. 5.2).

Таблица 5.2
График производства и сбыта продукции по периодам освоения мощности

Показатель	Стоимостное выражение показателя, тыс. руб.				Итого в год
	I	II	III	IV	
1. Плановый период, кварталы					
2. Уровень освоения мощности	75%	100%	100%	100%	
3. Объем оборота	731,4	975,0	975,0	975,0	3656,4
4. Затраты на основные материалы	337,5	450,0	450,0	450,0	1687,5
5. Доход с оборота без учета НДС	393,9	525,0	525,0	525,0	1968,0
6. Рентабельность оборота					116,7%

Примечания:

1. Расчет выполнен из условия объема оборота цеха - 325,0 тыс. руб./ме-сяц согласно прогнозу продаж (см. табл. 3.3).
2. Плановые периоды освоения мощности (кварталы) не привязаны к конкретным календарным периодам.

Таким образом, расчетная рентабельность оборота составляет около 1,2 (120%) и позволяет фирме иметь большой запас платежеспособности в случае непредвиденных изменений условий рынка сбыта готовой продукции.

6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ГРАФИК ПОГАШЕНИЯ КРЕДИТНЫХ СРЕДСТВ. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РИСК

Финансовый план цеха составлен с учетом выбранной такти-ки продвижения товаров на рынок по мере поквартального освое-ния производственной мощности до 100%.

Сумма инвестирования в размере 326 тыс. руб. кредитуется под 60% годовых на период не более одного года с покварталь-ным погашением издержек финансирования.

Кредитные средства и издержки по ним погашаются за счет собственных средств, остающихся у предприятия после расчета с поставщиками и государственными и местными органами.

Движение денежных потоков (платежей и поступлений) представлено в таблице 6.1.

Показатели приведены без дисконти-рования стоимости ввиду короткого срока кредитования с боль-шим запасом надежности. На положительное сальдо фирма выхо-дит уже в III квартале 1998 года, что может компенсировать не-предвиденные скачки цен на материалы, энергию, услуги.

Таблица 6.1

Финансовый план (движение денежных потоков на период освоения мощности и возврата кредита), тыс. руб.

Наименование показателя	1997г. Декабрь	1998г.				1999г.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.
1. Поступление выручки от реализации		731,4	975.0	975.0	975.0	975.0
2. Поступление кредитных средств	326					
3. Итого поступления	326	731.4	975.0	975.0	975.0	975.0
4. Платежи на сторону, всего в том числе:	326	609.5	783.8	878.1	1004.6	741.4
4.1. Оплата счетов поставщиков	70	337.5	450.0	450.0	450.0	450.0
4.2. Зарплата за вычетом удержаний		33.6	40.0	40.0	40.0	40.0
4.3. Расчеты с подрядчиками	256					
4.4. Реклама		16.5	16.5	10.0	10.0	5.5
4.5. Арендная плата		3.0	5.0	5.0	7.0	7.0
4.6. Амортизация		6.8	6.8	6.8	6.8	6.8
4.7. Прочие расходы		1.2	1.2	2.0	2.0	3.2
4.8. Проценты по кредиту		35.4	35.4	35.4	33.9	
4.9. Налоги, всего		175.8	228.9	228.9	228.9	228.9
4.10. Возврат кредита				100	226	

5. БАЛАНС платежей и поступлений	-326	+121.9	+191.2	+96.9	-29.6	+233.6
6. ТО ЖЕ нарастающим итогом	-326	-204.1	-12.9	+84.0	+54.4	+288.0

Согласно Финансовому плану возврат части кредитных средств в объеме 100 тыс. руб. целесообразно осуществить в III квартале 1998 г. с тем, чтобы уменьшить плату по процентам за кредит и сделать запас денежных средств перед окончанием фи-нансового года (в I кв. 1999 г.).

Величина покрытия (П) товара при 100%-ном освоении про-изводственных мощностей цеха в IV кв. 1998 г. и соответствующей выручке от реализации составит:

$$П = ВР - (\text{ПЕРЕМЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ}) = 975,0 - (450 + 40 + 2,0) = 483,0 \text{ тыс. руб.}$$

Отсюда, коэффициент покрытия (КП) товара равен 0,5. Точку "безубыточного оборота" (БО) фирма достигает при объеме оборота, равном:

$$БО = (\text{ПОСТ. ИЗД.}) : КП = 57,7 : 0,5 = 115,4 \text{ тыс. руб. Тогда запас надежности (ЗН) составит:}$$

$$ЗН - (ВР - БО) : ВР = (975,0 - 115,4) : 975,0 = 0,88.$$

Для оценки инвестиционного риска предположим, что фирма будет вынуждена погашать всю сумму заемных (кредитных) средств в момент истечения срока кредитования, а не по частям, как это предусмотрено финансовым планом. Тогда имеем:

$$БО = (57,7 + 326) : 0,5 = 767,4 \text{ тыс. руб. ЗН-} (975,0 - 767,4) : 975,0 = 0,21.$$

Запас надежности 21% означает, что даже при условии единовременной выплаты суммы кредитных средств фирма может позволить себе снижение валовой выручки еще на 21% до наступления бесприбыльного оборота. Такая ситуация гипотетически может сложиться при крайне неблагоприятной ситуации на рынке сбыта товаров фирмы, что можно сравнить лишь с форс-мажорными обстоятельствами.

Отсюда, вероятность инвестиционного риска равна: $P(\text{инв.}) = 1 - 0,21 = 0,79$.

Высокий уровень риска инвестирования означает, что пред-приятие должно работать с обеспечением стабильности по всем своим звеньям и не допускать значительных срывов в графике производства, сбыта и обеспечения исходных материалов.

Запас накопленных денежных средств в первый год работы цеха (период освоения мощностей с одновременной выплатой за-емных средств) составит 54,4 тыс. руб. При этом за четыре кварта-ла фирма понесет издержки в сумме 3276,0 тыс. руб. Отсюда рентабельность деятельности цеха по итогам первого года составит: $(54,4 : 3276,0) \times 100\% = 1,7\%$.

Низкий уровень рентабельности объясняется необходимостью выплаты кредитных средств и процентов по ним в отчетном периоде.

Рентабельность производства в первый квартал после расчетов с банком составит: $(288,0 : 741,4) \times 100\% = 39\%$.

Это выше среднеотраслевого уровня рентабельности. При такой рентабельности срок окупаемости заемных средств равен:

$$(326,0 + 140,1) : (233,6 : 3) = 6 \text{ мес. после выплаты кредита.}$$

7. ВЫВОДЫ

Приведенные в бизнес-плане расчеты и факторы деятельности дают основание полагать, что фирма освоит новый вид технологии в запланированные сроки и обеспечит своевременный возврат кредитных средств.