

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ 13-14, 15-16
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ
И ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

I. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ
КОНСЕРВНОГО ПРОИЗВОДСТВА

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Цели бизнес плана и задачи бизнеса
2. Предприятие и его продукция
 - 2.1. Месторасположение и собственность предприятия
 - 2.2. Технология и продукция предприятия
3. Анализ рынка
 - 3.1. Состояние рынка сбыта готовой продукции
 - 3.2. Анализ рынка сырья
4. Инвестиционный план
5. План производства
 - 5.1. Расчет объема оборота
 - 5.2. Расчет издержек
 - 5.3. Расчет прибыли и рентабельности
6. Стратегия маркетинга и сбыта
7. Финансовый план. График погашения кредита
8. Анализ рисков и расчет эффективности
9. Заключение

1. ЦЕЛИ БИЗНЕС-ПЛАНА И ЗАДАЧИ БИЗНЕСА

Целями бизнес-плана являются:

1. Обоснование рентабельности выбранного вида деятельности – производство мясных и мясорастительных консервов на собственных производственных площадях и реализация на внутреннем и внешнем рынках;
2. Выявление условий рынка и прогноз продаж готовой продукции при наращивании мощности производства в инвестиционный период;
3. Оценка ожидаемых финансовых результатов бизнеса и построение финансовой стратегии предприятия при расчетах с банком за заемные средства.

Задачами предприятия в инвестиционный период являются:

- осуществить реконструкцию предприятия с целью подготовки производства к обеспечению замкнутого технологического цикла производства консервов на основе закупаемого блочного мяса говядины и свинины, производство паштетов и консервов из мяса птицы;
- провести техническое переоснащение обеспечивающей инфраструктуры, обновить парк холодильного и вентиляционного оборудования, закупить и установить необходимое технологическое оборудование для выпуска до 50000 банок в сутки;
- закрепить и расширить управляемый сегмент рынка сбыта консервированного мяса на основе прямых договоров со сбытовыми организациями;
- реализовать договора-намерения и укрепить каналы сбыта продукции на экспорт;
- обеспечить накопление массы прибыли от производства и сбыта готовой продукции, достаточной для удовлетворения личного потребления и реализации второй очереди развития производства.

Выбранный вид деятельности сочетается с региональными и государственными программами развития аграрного сектора экономики и повышения обеспеченности населения продуктами первой необходимости.

2. ПРЕДПРИЯТИЕ И ЕГО ПРОДУКЦИЯ

2.1. Месторасположение и собственность предприятия

Предлагаемый бизнес-проект предусматривает организацию консервного производства, с производственной мощностью 50000 банок в сутки, на базе существующего предприятия «*Предприятие*».

Предприятие расположено в промышленной зоне города *В* и является субъектом хозяйствования РФ.

Предприятие «*Предприятие*» расположено в двухэтажном здании общей площадью 2500 кв.м. Прилегающая территория имеет площадь 8 тыс.кв.м. Территория ограждена забором, обеспечена подъездными путями для большегрузного автотранспорта. Здание предприятия находится в собственности (свидетельство № 0000000 Российской Федерации).

Производство подключено к городским сетям водоснабжения и канализации, имеется собственная электроподстанция с установленной мощностью 500 кВт и возможностью увеличения до 1 МВт и котельная. Прилегающая территория оборудована в соответствии с ветеринарно-санитарными правилами и нормами, а также с требованиями таможенных органов для организации таможенного СВХ для всех видов грузов. Площадь территории позволяет установить несколько морских рефрижераторов в качестве складов сырья и готовой продукции.

Первый этаж здания отремонтирован и оборудован в соответствии с ветеринарно-санитарными правилами и нормами. Полностью соответствует требованиям ISO-2000 и HASP для предприятий мясоперерабатывающей промышленности. Производство обеспечено необходимым комплектом основных производственных, вспомогательных и бытовых помещений. Здание оборудовано вентиляционной системой с дифференцированной установкой температурных режимов в разных помещениях и системой соответствующих фильтров. На втором этаже возможно устройство отделения обвалки и жиловки полутуш

(при использовании их в качестве сырья), с последующей подачей элементов сырья на первый этаж.

В реконструкцию предприятия, выкуп здания и долгосрочную аренду земли, в настоящий момент вложено 1 987 563 \$. Оценочная стоимость составляет 2 300 000 \$ (Заключение об оценке недвижимого имущества прилагается).

Для освоения современных технологий и организации консервного производства необходима закупка и установка технологического оборудования.

2.2. Технология и продукция предприятия

Основным видом деятельности является производство и реализация мясных и мясорастительных консервов длительного срока хранения.

Мясные консервы - мясные продукты, герметично упакованные в жестяные или стеклянные банки и подвергнутые воздействию высокой температуры для уничтожения микроорганизмов и придания продукту стойкости при хранении. Используют консервы для приготовления первых и вторых блюд, употребляют их также без предварительной кулинарной обработки. Они удобны в походах и экспедициях. Энергетическая ценность консервов выше энергетической ценности мяса, так как в них нет костей, сухожилий, хрящей, но по вкусу и содержанию витаминов консервы уступают свежему мясу.

Консервы вырабатываются из охлажденной или размороженной созревшей говядины, баранины, свинины, субпродуктов, свежих доброкачественных сосисок, ветчины, фарша и других продуктов (круп, бобовых, пищевых топленых жиров, макаронных изделий).

После обвалки, жиловки и сортировки мясо порционируют, бланшируют или обжаривают, измельчают (для паштетов). В чистые стерилизованные банки укладывают мясо, соль, специи. Для улучшения вкуса консервов из мороженого мяса в них добавляют глютаминат натрия. Чтобы удалить воздух из консервов их нагревают до 80-95°C или заливают содержимое банок горячим бульоном, соусом. Если банки закатывают не на вакуум-закаточных машинах, то консервы проверяют на герметичность, погружая на 1 минуту в горячую воду с температурой 85°C. При этом весь воздух, содержащийся в банках, выходит. Это подготовительная фаза производства мясных консервов. Далее по техпроцессу производится *стерилизация* или *пастеризация*, в зависимости от конечного предназначения продукта.

Стерилизация - прогревание консервов в автоклавах при 113-120°C 75-130 минут для уничтожения микроорганизмов и их спор. Во время стерилизации белки коагулируют, коллаген переходит в глютамин, изменяются органолептические свойства и внешний вид консервов. Из мяса в бульон переходит часть экстрактивных веществ (их количество уменьшается) и жира, разрушается больше половины витаминов В₁, до 10% витаминов В₂ и РР, 20-30% пантотеновой кислоты, 10-15% аминокислоты аргинина.

Частичное расщепление белков при стерилизации обуславливает повышение количества полипептидов, аминокислот, аммиака, углекислоты, меркаптанов. Выделяющийся сероводород образует с металлом соединения в виде черных или синевато-фиолетовых пленок сернистого олова, которые не влияют на качество консервов.

Абсолютная стерильность консервов достигается только при стерилизации температурой около 180°C. Однако вследствие нежелательных изменений вкуса, запаха,

консистенции, цвета мяса и потерь питательных веществ продукт становится непригодным в пищу. Поэтому при обработке консервов подбирают наиболее щадящие режимы термической обработки с целью повышения пищевой ценности и обеспечения возможности длительного хранения консервов.

Современные технологические линии позволяют выпускать до 6000 банок консервов в час. Наиболее распространены консервы в банках по 325, 338г и 545 г. Соответственно, планируемый объем производства составляет 18 – 20 тонн готовой продукции в сутки.

Технологический цикл производства составляет не более пяти дней, что значительно повышает рентабельность деятельности. Средний срок реализации до момента возврата денег за отгруженный товар не превышает 45 календарных дней. Длительные сроки хранения продукции (от 3 до 6 лет) снижают риски потерь и сглаживают сезонные и кризисные колебания спроса.

3. АНАЛИЗ РЫНКА

3.1. Состояние рынка сбыта готовой продукции

К мясным консервированным продуктам питания относятся традиционные говядина и свинина тушеная; говядина и свинина в собственном соку, в желе, мясо птицы в собственном соку, каши, деликатесы (язык, ветчина и пр.), а также паштетная группа, в которую входит большое разнообразие паштетов - как традиционных, так и с различными добавками: грибов, чернослива, паприки, зелени и т.п.

По данным Института исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка (ИТКОР), объем российского рынка мясных консервов увеличивается в среднем на 3-7% в год. Рост рынка по региону города *B* ниже российского уровня и составляет примерно 2-5%.

В прошлом году российский рынок мясных консервов, по данным маркетологов консервного завода «Ставропольский», был представлен на 80% отечественной продукцией и на 20% продукцией импортного производства. Емкость рынка мясных консервов за этот период выросла по отношению к 2007 году на 30% и оценивается сейчас в 250-270 тыс. тонн в год.

Рынок мясной консервации имеет свою специфику. Здесь еще сохранился госзаказ, и крупнейшими потребителями являются Госрезерв, МЧС, Минобороны, МВД, ГУИН и т.д., так называемый корпоративный сектор, который является основным потребителем мясной консервации. Доля населения, потребляющего мясные консервы, по оценкам экспертов, составляет не более 25-30%. По данным ИТКОР, в корпоративный сектор крупнейшие российские производители поставляют от 5 до 100% собственного объема производства мясных консервов. Мясные консервы для корпоративного сектора обязательно должны соответствовать ГОСТу. Оставшуюся часть мяскоконсервной продукции производители распределяют между крупными и мелкими оптовыми организациями, в розничную сеть (в том числе собственные магазины, торговые дома и т.д.) отправляется меньшая часть. «Продресурсы» и Серпуховский мясоперерабатывающий завод поставляют в корпоративный сектор весь объем произведенной мяскоконсервной продукции, Нарофоминский и Борисоглебский мясоперерабатывающие комбинаты – 70%, Ставропольский – 60%, Бурятмясопром – 50%, «Главпродукт» и «Гипар» – по 40% от объема выпуска мясных

консервов. В натуральных показателях крупнейшими поставщиками в корпоративный сектор мясоконсервной продукции являются «Бурятмясопром», Борисоглебский МПК, «Главпродукт», Ставропольский МКЗ, «Продресурсы» и Серпуховский МПК».

По истечении определенного срока хранения мясных консервов корпоративный сектор реализует неиспользованную часть продукции через оптовые фирмы.

Рынок мясных консервов подразделяется на сегменты согласно таким параметрам, как состав, цена, упаковка.

По данным ИТКОР, мясные консервы делятся на пять основных групп по составу: из говядины, изготовленные по ГОСТу 5284-89, безбелковые и с добавлением белка; из свинины, изготовленные по ГОСТу 697-84, безбелковые и с добавлением белка; мясорастительные; из мяса птицы; паштеты с добавками и без добавок.

К мясной консервации относятся консервы, для изготовления которых не используется закладка растительных составляющих (говядина тушеная, свинина тушеная, печень, сердце), или консервы, изготовленные по ТУ (ветчина стерилизованная, язык в желе, субпродукты, мясо рубленое в желе). Консервированные продукты питания по ГОСТу (первый и высший сорт) – это высококачественные продукты, в состав которых входят крупные (не менее 30 г) куски натурального волокнистого мяса, лавровый лист, перец, соль. Срок годности от 3 до 6 лет. Продукция, изготовленная по техническим условиям (ТУ), как правило, производится из менее качественных компонентов (например, из субпродуктов, замороженного прессованного мяса, соевого суррогата). По стоимости такая тушенка в 1,5-2 раза дешевле, данная продукция ориентирована для покупателей с низким и средним достатком. Срок годности не превышает двух лет.

Мясорастительные консервы изготавливают с дополнением сырья растительного происхождения к закладке мяса: первые блюда (супы, щи, борщи), каши с мясом, вторые блюда (фаршированные голубцы, перец, фрикадельки и прочее). Консервы с соей тоже считаются мясорастительными. Фаршевая консервация и паштеты могут относиться как к мясной, так и к мясорастительной консервации в зависимости от состава и технологии производства. Зачастую эту консервацию рассматривают как отдельный сегмент в силу некоторых особенностей, к которым можно отнести потребительские предпочтения, сезонность, ликвидность. По оценке специалистов компании «Хаме», на сегодняшний день объем сегмента консервированных паштетов (без тушенки и других мясных консервов) составляет около 20 тыс. т в год. Рост сегмента паштетов специалисты компании оценивают примерно в 5% ежегодно.

В каждом из сегментов можно выделить 3-4 позиции, которые наиболее востребованы потребителями. В последнее время можно смело говорить о говядине тушеной ГОСТ как о ярком образце мясной консервации, которая имеет свой «отдельный рынок», ценообразование и спрос. Это высоколиквидная позиция, которая постоянно востребована.

Говядина, изготовленная в соответствии с ГОСТом, занимает примерно треть рынка мясных консервов. Свинина, выпущенная в соответствии с ГОСТом, - чуть более 10% рынка. Остальные виды мясных консервов имеют доли рынка от 6 до 8%. Рост сегмента мясных консервов из говядины происходит медленнее, чем сегментов паштеты и мясо птицы. Ежегодный рост объемов продаж в регионе города В мясных консервов из говядины составляет 2%, из свинины – 1,5-2%, по мясорастительным консервам – 2-3%, по группе паштеты – 13%, по рынку консервов из мяса птицы рост доходит до 20%. Правда, в масштабах

России доля отдельных сегментов и их динамика могут быть иными, так как их формирует другой потребительский спрос.

Структура потребления определяется в первую очередь уже сложившимися потребительскими предпочтениями. Несмотря на постепенное изменение привычек и вкусов, для определенной части населения нашей страны макароны по-флотски и картошка с мясом остаются любимыми блюдами. Говядина тушеная наиболее приемлема и привычна для потребителя по многим качественным показателям. В рамках всероссийского исследования стиля жизни и уровня потребления «TGI-Россия» компания «КОМКОН» приводит данные о доле потребителей различных видов мясных консервов в сравнительной динамике за первое полугодие 2007 года и за аналогичный период 2008 года. Так, в целом по России в первом полугодии 2008 года 41,8% семей употребляли тушенку и консервированное мясо, 35,4% покупали мясные и печеночные паштеты, 8,7% домохозяйств использовали в пищу консервированную ветчину (в первом полугодии 2007 года соответственно – 37,7, 29,1 и 8%). Употребление в пищу консервов росло. В Москве количество семей, покупающих паштеты, выросло и составило 44,8% (35,3% за соответствующий период 2007 года), тушенка и консервированное мясо появились на столах у 40,3% семей (в 2007 году их было 34,7%). А вот количество семей, употребляющих консервированную ветчину, в Москве в 2008 году пусть незначительно, но все-таки уменьшилось и составило 9,3% (9,6% в 2007 году). Внутри групп по некоторым отдельным сегментам отмечается тенденция снижения объемов рынка. Это обусловлено в первую очередь перераспределением потребления: одни консервы потребитель заменяет другими в своем рационе питания. Например, вместо мясных консервов из говядины или свинины, выпущенных в соответствии с ТУ с добавлением или без добавления растительного белка, наибольшим спросом начинают пользоваться мясные консервы, выпущенные в соответствии с ГОСТом.

Сбыт консервов подвержен сезонности. Самая сложная пора для сбыта консервов - декабрь-февраль. Основная доля потребления приходится на весну-лето. В данный период мясные консервы используют как продукт быстрого приготовления. По данным ИТКОР, уровень объемов реализации в летние месяцы превышает уровень объемов продаж в другие сезоны: на 23% по сравнению с уровнем продаж в зимние месяцы, на 22% - в осенние, на 15% - в весенние месяцы.

На рынке все большим спросом пользуются мясные консервы из мяса птицы и паштетов. Данная продукция, по мнению потребителей, более соответствует здоровому питанию, так как эти продукты легче усваиваются организмом. В последний год отмечался заметный рост объемов потребления мясных консервов из мяса птицы, примерно на 20% в год (по данным ИТКОР).

Рост объемов потребления на рынке мясных паштетов связан в первую очередь с ростом объемов потребления паштетов с различными добавками, имеющими оригинальный и своеобразный вкус. По рынку паштетов темпы роста доходят до 15% в год, по рынку паштетов с добавками объемы увеличиваются на 20-25% в год.

Развиваться будет также сегмент деликатесов и тушенки премиального сегмента.

Упаковка и внешний вид консервов играют значимую роль в позиционировании продукции. Состав консервов в жестяной банке – самой распространенной упаковке, не виден потребителю, а значит, предпочтение той или иной банке не может быть отдано по содержанию, и покупатель вынужден принимать решение на основании информации,

имеющейся на этикетке. Замена традиционной этикетки полноцветным литографированием способствует увеличению потребительской привлекательности консервов. Удобная упаковка, красивое оформление, дизайн, достоверная информация о составе, выкладка в торговой точке – все это определяет выбор потребителя. В настоящее время большинство производителей используют жести для производства консервной банки.

При полном освоении запроектированных мощностей, при выпуске 16 000 тыс. банок (5,4 тыс. т) в год, доля предприятия в выбранном сегменте рынка составит около 1,8 %.

Прогнозируемый объем производства и продаж консервов рассчитывается, исходя из:

- максимальной производственной мощности консервной линии - 5000 банок в час;
- коэффициента непрерывной работы в сутки - 12;
- коэффициента использования – 0.85;
- средний вес банки – 338г.

Тогда, максимальный объем производства в натуральном выражении составит: $5000 \times 12 \times 0.85 = 51.000$ банок в сутки, или 17238 кг консервов, что больше прогнозируемых 5400000 кг/год и, следовательно, характеризует прогноз выпуска с высокой вероятностью желаемого исхода.

Сбыт мясной консервации планируется в полном объеме осуществлять на экспорт (в РФ) по полученным офортам от предприятий города В и согласно договорам намерений (копии прилагаются). Основное требование, предъявляемое к тушенке со стороны покупателей - ее качество. Данным требованиям предприятие отвечает, так как современное автоматизированное оборудование, качественное сырье и изначальное соблюдение требований ISO-2000 и HASP для предприятий мясоперерабатывающей промышленности дают высокие технологические и потребительские характеристики продукции.

Предыдущий опыт предприятия по сбыту мясной продукции позволил приобрести необходимую квалификацию персоналу и укомплектовать технологическое оборудование по требованиям стандарта продукции, отправляемой на экспорт.

Максимальный объем производства в натуральном выражении (16000 тыс.б/год) меньше подтвержденного спроса (17500 тыс.б/год) и является признаком гарантированного сбыта продукции в инвестиционный период.

3.2. Анализ рынка сырья

Сырьевой базой производства предприятия являются:

- поставки импортного блочного мяса свинины и говядины;
- охлажденная свинина и говядина в п/т производства Россия;
- тушки цыплят бройлеров (охлажденные и замороженные) местного производства;

По установившимся договорным отношениям с поставщиками сырья из Польши и ФРГ предприятие осуществляет закупку основной массы сырья, для промышленного производства используя преимущества Свободной Экономической Зоны (СЭЗ). То есть, без квот и пошлин, за счет чего достигается значительная экономия на закупках, обеспечивающая изначальные преимущества данного предприятия по сравнению с аналогичными производствами в данной отрасли.

Установившаяся цена 1 кг говядины в РФ на момент анализа составляла 3.8 - 4.1 \$/кг. В СЭЗ стоимость аналогичного сырья составляет порядка 2.65 – 3.0 доллара за кг.

При среднегодовой норме выпуска в 5400 т продукции предприятию потребуется около 4050 т сырья на сумму 11540000 \$ в год. С учетом оборачиваемости средств в среднем за 1,5 месяца, объем необходимых оборотных средств составляет 1450000 \$, плюс 275000 \$ на специи и материалы.

Рынок мясосырья и цены на нем можно считать устоявшимися, а каналы поступления проверенными и надежными на весь инвестиционный период.

4. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН

Данный бизнес план ориентирован на обоснование условий развития предприятия и подготовки производства к выпуску консервированных продуктов.

Таблица 4.1. Объекты и направления инвестиций

Направления инвестиций	Шт.	Сумма инвестиций, тыс. \$.
1	2	3
1. Капитальное строительство и реконструкция:		
- оборудование холодильных камер		45,0
- реконструкция производственных помещений:		50,0
2. Приобретение оборудования и машин:		
		95
- сырьевой цех.		
Холод. оборудование для камеры - 18 на 20т	1	15
Дефростер на 10т	1	10
Холод. оборудование для камеры + 4	1	15
столы, ножи, стерилизатор	5	7
блокорежка	1	25
инъектор	1	30
волчок	1	25
мешалка	1	25
пила лент., пила руч.	2	6
тележки	20	5
		163
- консервный цех.		
Машина для мойки банок	1	15

Курс: «Планирование деятельности рыбохозяйственных предприятий».
Практические занятия 13-14, 15-16

Дозатор мяса	1	30
Автомат закаточный	1	15
Крнвейер пластинчатый	5м	10
Автоклав 800л	3	26
Машина для мойки и сушки банок	1	17
Автомат этикетировачный	1	9
Подъемник для корзин	1	5
Корзины и рамы	10	10
		300
- цех упаковки и экспедиция.		
Холод. оборудование для камеры +4 готовой продукции	1	10
вакуумная машина	1	3
мойка тары	1	15
погрузчики, роклы и т.п.	3	30
весы, принтеры и пр.	5	10
		368
3. обеспечение текущей жизнедеятельности		170
4. Приобретение сырья, специй и материалов		1725
5. Реклама и продвижения продукции		30
ВСЕГО инвестиций: в том числе		2283 тыс. \$
- Капитальные вложения		368
- Оборотные средства		1915

Объектами инвестиций по первой очереди развития (50% мощности) являются (см. табл. 4.1):

- реконструкция производственных помещений;
- приобретение оборудования и машин;
- закупка комплектующих, сырья и материалов для производства.

Сумма инвестиций проекта - 2283.0 тыс. \$., из которых на реконструкцию, переоборудование и запуск производства выделяется 368.0 тыс. \$. Кроме того, 1915.0 тыс. \$ необходимо для закупки сырья и материалов, разрешительную и технологическую документацию и обеспечение жизнедеятельности.

Проектируемая 100% мощность производства – 1 200 000 банок в месяц.

Принятая технологическая схема с двухсменной работой и 5-тидневной рабочей неделей предусматривает возможность технического обслуживания и реконструкции основных фондов, что учитывается в операционном графике работ (см. табл. 4.2).

Календарный план инвестиций приведен в табл. 4.3.

В соответствии с инвестиционным замыслом предприятия на предпроектной стадии производства осуществляется заключение договоров-намерений на экспорт мясных консервов и поставку сырья.

Предварительная разработка проектно-сметной документации на реконструкцию производственных помещений и производство строительно-ремонтных и капитальных работ предусматривается в момент получения заемных средств, о чем имеется договоренность с соответствующими подрядными организациями.

Таблица 4.2. Операционный график инвестиционного периода

Кварталы	Периоды инвестирования											
	1-й год				2-й год				3-й год			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Заключение контрактов на реализацию консервов	+											
2. Заключение договоров на поставку сырья	+											
3. Кредитование		+		+	+							
8. Реконструкция и строительство		+	+	+			+			+		
9. Поставки оборудования и машин. Расчеты с поставщиками			+	+								
10. Закупка сырья и материалов				+	+	+						
11. Выход на производственную мощность 50%					+	+						
12. Выход на производственную мощность 100%							+	+	+	+	+	+
13. Расчеты с кредиторами							+	+	+	+	+	+

Поставка и монтаж технологического оборудования и машин осуществляется параллельно реконструкции помещений и холодильных установок. Второй этап кредитования

связан с закупкой сырья и комплектующих материалов. В конце инвестиционного периода (3-й год) завершается модернизация и переоснащение технологического оборудования и ремонт производственных помещений (см. табл. 4.2).

Кроме того, часть заемных средств резервируется для обеспечения устойчивости развития и последующего их вложения в сырье и оборудование после выхода производства на 100% мощность (см. табл. 7.1).

Таблица 4.3. Календарный план организации производства

	капитальные вложения	оборотные средства
1-31 январь		
1. Согласование. Заключение договоров		
2. Запуск проектных работ.	5-10 тыс\$	
- технологический проект		
- строительный проект		
- экологический проект		
- санитарный проект		
3. Общестроительные работы	25-30 тыс.\$	
5. Заказ основного оборудования (20-50%)	70-100 тыс.\$	
8. Обеспечение жизнедеятельности (персонал, коммунальные услуги и т.п.)		15 тыс.\$
	капитальные вложения	оборотные средства
1-27 февраль		
1. Общестроительные работы	25-30 тыс.\$	
2. Подготовка ТУ, ТИ, рецептур	5-10 тыс.\$	
3. Согласование проектов и технологической документации		
4. Обеспечение жизнедеятельности		15 тыс.\$
1-31 март		
1. Оплата готового оборудования	100-150 тыс.\$	
2. Монтаж готового оборудования	20 тыс.\$	
1. Согласование проектов и технологической документации		
4. Обеспечение жизнедеятельности		15 тыс.\$
1-30 апрель		
1. Оплата готового оборудования	10 - 20 тыс.\$	
2. Монтаж готового оборудования	10 тыс.\$	
3. Согласование проектов и технологической документации (расчет за проекты)	10-15 тыс.\$	

Курс: «Планирование деятельности рыбохозяйственных предприятий».
Практические занятия 13-14, 15-16

4. Закупка вспомогательного оборудования	5 - 10 тыс.\$	
5. Набор и обучение персонала		5-10 тыс.\$
6. Разработка упаковки и рекламных материалов		5 тыс.\$
7. Обеспечение жизнедеятельности		15 тыс.\$

1-31 май

1. Окончательная закупка и монтаж оборудования	10 тыс.\$	
2. Сдача проектов	10 – 15 тыс.\$	
3. Получение технологической документации	5 – 10 тыс.\$	
4. Общестроительные и отделочные работы	10 – 15 тыс.\$	
5. Разработка упаковки и рекламных материалов		5 тыс.\$
6. Закупка вспомогательных материалов и комплектующих		75-100 тыс.\$
7. Набор и обучение персонала		10-20 тыс.\$
8. Обеспечение жизнедеятельности		15 тыс.\$

1-30 июнь

1. Закупка сырья и материалов		250-300 тыс.\$
2. Ввод объекта в эксплуатацию	20 – 30 тыс.\$	
3. Выработка постановочной партии		
4. Постановка продукции на производство		

**капитальные
вложения**

**оборотные
средства**

5. Разное	10-15 тыс.\$	
6. Реклама и продвижение товара		5 тыс.\$
7. Обеспечение жизнедеятельности		20- 25 тыс.\$

1-31 июль

1. Начало производства на РБ		
2. Получение разрешения на РФ		
3. Оборотные средства на закупку сырья и материалов		300-350 тыс.\$
4. Реклама и продвижение товара		5-10 тыс.\$
5. Обеспечение жизнедеятельности		20- 25 тыс.\$

1-31 август

1. Начало производства на РФ (50% мощности)		
2. Оборотные средства на закупку сырья и материалов		350-400 тыс.\$
3. Реклама и продвижение товара		5-10 тыс.\$

4. Обеспечение жизнедеятельности 20- 25 тыс.\$

Итого на первом этапе запуска производства (выход на 50% мощности):

- основные затраты - 350 – 500 тыс.\$
- оборотные средства - 1165 – 1600 тыс.\$
Всего 1515 – 2100 тыс.\$.

Часть средств в размере от 250 до 750 тыс.\$ резервируется для вывода производства на 100% мощность.

Разброс в суммах конкретных инвестиций зависит, в первую очередь, от ситуации на рынке оборудования. Есть возможность приобретения практически нового оборудования по сниженной цене с закрывающихся предприятий восточной Европы.

Объем оборотных средств выделяемых в этот период сильно зависит от цен на сырье на мясном рынке и скорости продвижения и реализации готовой продукции предприятия.

После выхода на полную мощность предприятие по своим финансовым возможностям в состоянии продолжить капитальное строительство, закупать сырье и технологическое оборудование.

5. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

5.1. Расчет объема оборота

Исходные данные:

- Мощность предприятия - 1.200.000 условных банок ежемесячно.
- Продукция: основная – говяжья и свиная тушенка, консервы мясорастительные.
- Производственный цикл для мясных консервов – 5 суток.
- Цикл реализации – 45 дней, от момента закупки сырья до получения денег за поставленный товар.
- Средняя цена на рынке для консервов (класса ГОСТ В/С)
 - Говядина ГОСТ В/С - 38-41 руб. (338 г)
 - Свинина ГОСТ В/С - 37-40 руб. (338 г)
- Средняя цена сырья (франко-склад продавца Польша, Германия)
 - Говядина 1 сорт - 3.27 \$
 - Свинина п/ж - 3.25 \$

Сырьевая себестоимость тушенки ГОСТ В/С:

При практически одинаковых ценах на сырье (говядина и свинина) достаточно рассчитать себестоимость говяжьей тушенки для оценки рентабельности всего ассортиментного ряда продукции предприятия. Тем более, что говяжьих консервов и создают основной объем реализации.

Состав тушенки высшего сорта по ГОСТ 5284-84:

Таблица 5.1. Рецептúra консервов «Говядина тушеная»

Наименование сырья	Массовая доля компонентов, по сортам	
	высшему	первому
Говядина I категории жилованная с содержанием жировой ткани не более 6 %	87,0	-
Говядина II категории жилованная с содержанием жировой ткани не более 6 %	-	87,0
Жир-сырец говяжий	10,5	10,5
Лук репчатый очищенный измельченный	1,33	1,33
Соль поваренная	1,14	1,14
Перец черный молотый	0,01	0,01
Лист лавровый	0,02	0,02

Примечания:

1. Допускается применение топленого говяжьего или костного жира в том же количестве.
2. Допускается применение сушеного репчатого лука в период с марта по август из расчета: 1 кг свежего — 0,25 кг сушеного.
3. Допускается при производстве консервов вместо 87,0 % жилованной говядины и 10,5 % жира-сырца в рецептуру закладывать 97,5 % жилованной говядины с содержанием жировой ткани от 6 до 14 %.

Соответственно, сырьевая себестоимость 1 кг консервов, по ГОСТу без замен и современных технологий, составляет порядка 104,05 руб. за 1 кг в существующих ценах, что составляет 35,17 руб. за банку 338 г.

При использовании технологий с массированием мяса и современных комплексных специй, выход мясосырья повышается до 1,35 – 1,4, что приводит к уменьшению себестоимости до 78,11 руб. за 1кг или 26,4 руб. за 338 г., без ухудшения качества.

Закладывая в технологическую себестоимость затраты на жестяную банку, тару, этикетки и т.п., получаем реальную себестоимость порядка 32,35 руб. за 338 г.

Маржинальный доход, приведенный к условной банке, получается не менее 6 руб. на 1 банку тушенки высшего сорта (18,5%).

Годовой план производства:

Общий объем оборота фирмы в месяц:
 $1200000 * 38 = 45\,600\,000$ руб. (или 1 500 000 \$),
что составит порядка 550 млн. руб. в год (17–19 млн.\$) с учетом сезонного спада в зимний период.

5.2. Расчет издержек производства

1. Материальные издержки.

Стоимость закупаемого сырья и материалов:

- цена оптовая - 115 руб./кг.;
- стоимость закупки сырья за период реализации - 54 млн. руб. (1,8 -1,9 млн.\$) (за 45 календарных дней);
- стоимость специй и материалов - порядка 7 -7,5 млн. руб. (200-250 тыс.\$)

Итого в год затраты на сырье и материалы - 432 млн. руб. (13-13,5 млн.\$).

2. Издержки на заработную плату:

- месячный оклад одного рабочего - 12 000 руб.;
- месячный оклад работника аппарата управления - 17 000 руб.;
- рабочих в год (32 чел.): $12\ 000 * 12 * 32 = 4\ 608\ 000$ руб.;
- управленческого аппарата в год (7 чел.): $17\ 000 * 12 * 7 = 1\ 428\ 000$ руб.;

Всего на заработную плату в год - 6 036 000 руб.

3. Издержки на топливо, энергию коммунальные услуги в год:

- расход электроэнергии 200 кВт в час - 3 500 000 руб. в год;
- вода и канализация - 1 500 000 руб. в год;
- другие услуги - 800 000 руб. в год;

Всего коммунальные затраты в год - 5 800 000 руб.

4. Услуги сторонних организаций в год: 3 000 000 руб.

4. Амортизация (5% от стоимости основных фондов):

71 750 000 руб. * 0,05 = 3 587 500 руб.

Издержки годовые всего: 450 423 500 руб.

Расчет прибыли и рентабельности:

1.	Объем оборота -	550,0 млн. руб.
2.	Доход с оборота -	99,5 млн. руб.
3.	Издержки -	18,4 млн. руб.
4.	Плата по процентам за кредит (из расчета 24 % годовых)-	16,8 млн. руб.
5.	Прибыль -	64,3 млн.руб.

За вычетом налогов, начислений и дополнительных затрат остается порядка 51 млн. руб. к распределению в год (порядка 1,7 млн. \$ чистыми).

6. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА И СБЫТА

Сбыт готовой продукции предприятие организует по мере увеличения объемов производства и расширения каналов реализации продукции.

В случае неблагоприятной конъюнктуры сбыта мясных консервов (падение доходности населения, резкий скачок объемов поставок импортного мяса, непрогнозируемое появление конкурирующих фирм) в качестве коммерческой стратегии предприятие определило для себя стратегию "ценовой дискриминации" конкурентов. Такой ход в борьбе за рынок сбыта предприятие может себе позволить путем снижения доли прибыли в цене в силу значительного запаса финансовой прочности бизнеса из-за преимуществ СЭЗ, а также возможности варьирования ассортиментом выпускаемой продукции.

В качестве проектируемых каналов сбыта (предварительные переговоры уже проведены) намечаются такие потребители, как ООО "ТК"(продовольственная база города В), ООО «Эрд» (оптовые точки на мелкооптовых рынках и ярмарках г.Москвы), магазины сетей «АШАН», «РЕАЛ» и «СПАР».

Будучи практически единственным в районе специализированным предприятием по промышленному выпуску мясных консервов, предприятие в состоянии через расширяющуюся сеть каналов сбыта удержать запланированную долю рынка в 1,3 – 1,5 %, как и предусматривается бизнес- планом.

Сбыт мясных консервов высокого качества предприятие планирует и в постинвестиционный период осуществлять на экспорт. Потребность российских потребителей тушенки удовлетворяется ныне (и прогнозируется на 3-5 лет) консервами, поставляемыми комбинатами, с невысоким качеством.

В этих условиях предприятие на 3-4 года ориентируется на поставки своего высококачественного продукта в РФ. Цены на данном сегменте рынка РФ выше предлагаемых предприятием, поэтому на прогнозируемый период сбыт продукции предприятия представляется устойчивым.

7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовый план предприятия составлен исходя из графика поэтапного ввода мощностей (50%, 100% - см. Операционный график работ - табл. 4.2), и принятой очередности капитальных вложений (см. табл. 3.2).

Финансовый план (см. табл. 7.1) отражает движение денежных потоков в период инвестирования. Третий год оценивается, исходя из планируемых объемов производства на втором году проекта (см. табл. 7.2).

Таблица 7.1. Финансовый план
(тыс. \$)

2010 год	кап. вложения	оборотные ср-ва	реализация	доход	чистая
прибыль					
январь	140	15	0	0	0
февраль	40	15	0	0	0
март	170	15	0	0	0
апрель	55	30	0	0	0
май	50	140	0	0	0
июнь	45	330	50	8,5	0
июль	0	385	300	50	10
август	0	435	600	100	50
сентябрь	0	100	600	100	50

Курс: «Планирование деятельности рыбохозяйственных предприятий».
Практические занятия 13-14, 15-16

октябрь	0	100	800	135	70
ноябрь	0	100	900	150	75
декабрь	0	0	900	150	75
2011 год					
январь	0	0	900	150	75
февраль	0	0	1000	170	90
март	0	0	1500	240	150
апрель	0	0	1500	240	150
май	0	0	1500	240	150
июнь	0	0	1500	240	150
июль	0	0	1500	240	150
август	0	0	1500	240	150
сентябрь	0	0	1500	240	150
октябрь	0	0	1200	200	120
ноябрь	0	0	1200	200	120
декабрь	0	0	1200	200	120
Итого:	500	1665	20150	3293,5	1905

Из представленного плана следует, что к концу 2011 года чистая прибыль от производства и реализации консервных изделий сопоставима с вложениями в оборудование и оборотные средства, т.е. составит примерно половину всех вложенных средств. На основании 2010–2011 годов можно спланировать уровень дохода предприятия (с учетом инфляции и т.п.) на 2012 год в районе 2680–2730 тысяч долларов.

С 2012 года производство должно выйти на стабильный объем в 1 200 000 – 1 300 000 условных банок в месяц. При этом несколько снижается уровень постоянных затрат и затрат на развитие и продвижение продукции, что приводит к росту доли чистой прибыли подлежащей к распределению учредителей. К концу 2012 года чистая прибыль, подлежащая распределению, будет на уровне 1650 – 1750 тыс. \$ в год.

9. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данный бизнес-план разработан с целью обоснования своевременности и полноты возврата кредитных средств и платежей по кредиту за счет прибыли от производственной и реализационной деятельности предприятия - инициатора проекта.

Позитивным фактором для кредитора представляется сравнимая с суммой заемных средств величина собственных вложений в предприятие произведенных до начала данного инвестиционного проекта.

При прочих равных условиях, прогнозируемая рентабельность вида деятельности по проекту предполагает сжатые сроки накопления чистой прибыли, достаточной для погашения кредита и сохранения при этом большого запаса финансовой устойчивости.

В целом, реальный срок окупаемости предприятия – конец 2012 года.

II. ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА БИЗНЕС - ПЛАНА ДЛЯ СОЗДАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ РЫБОВОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

Цель проекта: Создание рыбоводного хозяйства

Концепция проекта:

Рыбное хозяйство будет разводить быстро растущие виды рыб в специально построенном или приспособленном пруде, а так же оказывать услуги по платной рыбалке. Продукция будет реализовываться как в живом виде, так и охлажденном и мороженном.

Содержание:

Раздел 1. Резюме проекта

- Концепция проекта
- Общая стоимость проекта
- Привлекаемые финансовые средства
- Срок окупаемости проекта
- Финансовые результаты реализации проекта

Раздел 2. Классификация рыбоводческих хозяйств

Раздел 3. Анализ рынка

- Основные параметры рыбоводства в России
- Проблемы развития аквакультуры в России
- Общий улов рыбы и морепродуктов
- Географическая структура улова рыбы и морепродуктов
- Основные параметры рынка
- Внешнеторговые операции на рынке
- Основные тенденции на рынке рыбной продукции
- Потребление рыбы и рыбной продукции
- Предпочтения потребителей на рынке рыбной продукции
- Объем и динамика производства
- Производство рыбной продукции по федеральным округам
- Структура производства рыбы по видам

Цены на рыбу

Раздел 4. Особенности разведения рыбы

Раздел 5. Концепция рыбного хозяйства

Раздел 6. Организационный план

Организационная структура предприятия
Специализация, количество и состав сотрудников
Затраты на оплату труда
План-график реализации проекта
Строительство и оборудование

Раздел 7. Юридический план

Нормативная база
Необходимые лицензии или разрешения для выполнения проекта

Раздел 8. Финансовый план

Условия и допущения, принятые для расчета
Исходные данные
Калькуляция себестоимости продукции (услуг)
Расчет выручки
Потребность в первоначальных оборотных средствах
Инвестиционные издержки
Расчет прибылей, убытков и денежных потоков
Источники, формы и условия финансирования
Оценка экономической эффективности проекта

Раздел 9. Анализ рисков

Анализ чувствительности
Уровень безубыточности
Варианты проекта
Оценка проектных рисков

Приложения

Задание студентам для самостоятельной работы:

Разработать бизнес-план рыбоводного хозяйства, ориентированный на представленную структуру. Определить отличия бизнес-плана от ТЭО проекта. Представить возможные структуры ТЭО.