

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....                                                                                   | 3  |
| 1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА.....                                                          | 6  |
| 1.1 Анализ рынка.....                                                                            | 6  |
| 1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....                                        | 8  |
| 1.3 Анализ потребителей .....                                                                    | 11 |
| 2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА<br>ПРОДУКЦИИ .....                            | 14 |
| 2.1 Характеристика производимой продукции .....                                                  | 14 |
| 2.2 Технология производства продукции .....                                                      | 21 |
| 2.3 Логистика производственных и распределительных процессов .....                               | 24 |
| 3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ<br>ПРЕДПРИЯТИЕМ.....                              | 30 |
| 3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и<br>управление персоналом ..... | 30 |
| 3.2 Формирование стратегий организации .....                                                     | 33 |
| 3.3 Управление качеством в организации .....                                                     | 37 |
| 3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....                                      | 39 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....                                                                                 | 52 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....                                                           | 54 |
| Приложение .....                                                                                 | 59 |

## ВВЕДЕНИЕ

Достижение высокого уровня эффективности и конкурентоспособности, которое отвечает требованиям мирового рынка высокотехнологичной и наукоемкой продукции, невозможно реализовать без планирования развития предприятий и организаций с обеспечением соответствующих темпов роста, как показателей экономической эффективности, так и объемных показателей.

Актуальность исследования определяется тем, что любой бизнес-проект должен иметь соответствующий бизнес-план, раскрывающий указанные аспекты, а составление бизнес-планов является одним из первых и ключевых действий, осуществляемых в ходе выполнения проекта.

Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения. Следовательно, бизнес-план - одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная работа.

Бизнес-план является рабочим инструментом не только действующих, но и вновь создаваемых предприятий. Используется он во всех сферах предпринимательской деятельности независимо от масштабов, форм собственности и организационно-правовых форм предприятий.

Предпринимательскими структурами в зарубежных странах бизнес-план как инструмент планирования использовался и оттачивался десятилетиями, при этом возможности работы с информацией были значительно шире, чем в российских условиях. В этой связи современными проблемами в использовании бизнес-планирования российскими малыми и средними предприятиями являются:

- недостаточно высокий уровень культуры формулирования целей и задач;

– преобладание краткосрочного планирования перед долгосрочным планированием и бизнес-планированием;

– малый опыт работы с внешней информацией при планировании;

– низкий уровень мотивации управления на бизнес-планирование.

Однако, появившись в обществе и хозяйственной сфере нашей страны сравнительно недавно, инструменты бизнес-планирования уверенно начали занимать важное место в составе управления проектами с участием различных форм собственности, а также и в моделировании развития малого и среднего бизнеса.

Вопросы бизнес-планирования деятельности современных предприятий рассматриваются в работах российских и зарубежных ученых. Исследования в этой сфере детально представлены в трудах Т.Н. Бабич, В.А. Баринова, А.С. Волкова, Л.П. Гаврилова, В.Л. Горбунова, В.Я. Горфинкеля, И.А. Дубровина, М.Г. Лапусты, В. Кучеренко, Ю. Лернера, О.Н. Лихачевой, П.И. Орловой, В. Павлова, С. Петуховой, В. Черняка, В. Ясинского и многих других.

Объект исследования – предприятие по производству скотча.

Предмет исследования – особенности бизнес-планирования предприятия.

Цель работы – разработать и оценить реальные возможности организации бизнеса в виде предприятия по производству скотча.

Цель определила решение следующих задач:

1. Провести маркетинговые исследования рынка.
2. Дать технико-технологическое обоснование производства продукции.
3. Описать формирование системы эффективного управления предприятием.

Теоретико-методологической основой и эмпирической базой исследования послужило российское законодательство, а также разработки зарубежных и отечественных ученых, монографические исследования, материалы периодических изданий и сети Интернет.

Для разработки инвестиционного проекта использовались экономико-

математические методы, нормативный метод, прогнозный метод, методы сравнения и аналогии.

Теоретическая значимость исследования – систематизация материала по вопросам разработки и оценки возможности организации бизнеса.

Практическая значимость исследования заключается в возможности разработки и оценки реальной возможности организации бизнеса в виде предприятия по производству скотча.

Работа состоит из введения, трех глав и заключения, а также содержит список использованных источников и приложения.

# 1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

## 1.1 Анализ рынка

Рынок упаковочного скотча в России в последние годы демонстрирует стабильный рост на уровне 10-15%, при этом его потенциал еще не реализован. Потребление скотча в России по итогам 2017 года составило 0,2 млн. м<sup>2</sup> за год, что меньше европейских показателей в 4 раза. Согласно прогнозов, до 2020 года потребление данного продукта в России достигнет 1 млн. м<sup>2</sup> в год, а до 2025 г. удвоится, т.е. емкость рынка достигнет более 2 млн. м<sup>2</sup> скотча в год.

Большее место на рынке продаж занимает упаковочный скотч. Его изготовление является лучшим началом бизнеса по производству клейкой ленты.

Однако скотч производится в основном не в России. У нас лишь нарезается специальными аппаратами импортная клейкая лента на необходимые ширину и длину, которая затем наворачивается на картонные бобины. Некоторые компании также наносят на ленту логотипы (свои или заказчика).

Прочность клейкой ленты напрямую зависит от того, из каких материалов он был произведен. Чаще всего в роли материала, на который наносится клей, выступает полимерная пленка, толщина которой равна 25 мкм. На такое пленочное основание наносится клеевое вещество, при этом толщина нанесения должна варьироваться в пределах 11 – 25 мкм. Совокупность этих двух показателей будет составлять микронность клейкой ленты, при этом, чем она выше, тем и пропорционально выше уровень клейкости клейкой ленты. В зависимости от показателя микронности изменяется и сфера применения клейкой ленты.

Сложность производства скотча обуславливается несколькими причинами, основными среди которых являются:

- 1) доступность и дешевизна готового импортного скотча;

2) сложность организации производства и нанесения специального клея на полимерную основу;

3) отсутствие дешевых сырьевых компонентов для производства клея.

Таким образом, основной причиной малого объема российского производства скотча на значимом уровне является дешевизна импортного готового скотча и сложность закупки клеевого компонента для полимерной пленки. В России в больших объемах закупается либо сам скотч, либо «джамбо роллы» для нарезания и намотки липкой ленты. Емкость российского рынка гибкой упаковки в 2016г. представлена на рисунке 1.1.

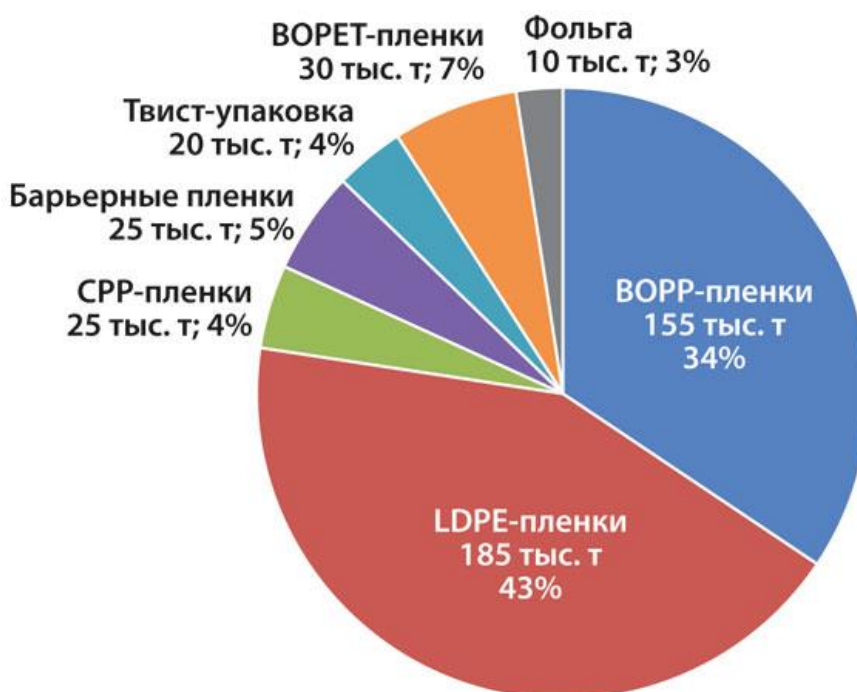


Рисунок 1.1 – Емкость российского рынка гибкой упаковки в 2016г.

На протяжении последних трех лет (2014-2016гг.) в России наблюдается увеличение объемов производства упаковочного скотча. Так, 2016 году в России было произведено на 12,6% выше объема производства 2015 года Структура производства скотча в 2016г. по округам РФ представлена на рисунке 1.2.

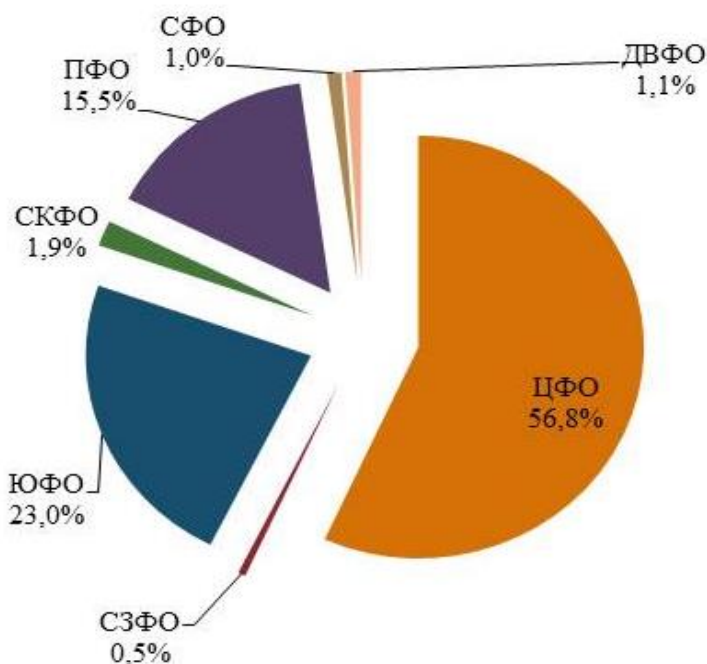


Рисунок 1.2 – Структура производства скотча в 2016г. по округам РФ

Производство скотча в 2016 году увеличилось на 65,4% к уровню 2015г. Лидером производства от общего произведенного объема за 2016 год стал Центральный федеральный округ с долей около 56,8%. По оценкам экспертов, с 2018 года на рынке ожидается умеренный рост на 12% в год.

Таким образом, в настоящее время в России вопрос организации нового производства скотча остается открытым. Основным интерес для подобной компании – большой сегмент импортозамещения продукции. Безусловно, за счет грамотного управления ресурсами можно добиться низкой рентабельности выпуска и, соответственно, низкой цены для конечного продукта.

## 1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Основными конкурентами создаваемого производства являются: ООО «Т.С.Н.», ООО «ЛентаПак», ООО «ЛогоЛента». Они производят скотч разного назначения и вида (упаковочный, малярный, алюминиевый, армированный, устойчивый к истиранию, автомобильный, канцелярский).

Хоть производство скотча является одним из перспективных видов бизнеса, до настоящего времени не существует большого количества предприятий и цехов, занимающихся в этой сфере. Анализ ценовой составляющей основных конкурентов представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Средний ценовой диапазон за ед.

| Компания                              | Самая низкая цена, руб. | Средняя цена, руб. | Самая высокая цена, руб. |
|---------------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------|
| ООО «Т.С.Н.»                          | 48                      | -                  | -                        |
| ООО «ЛентаПак»                        | -                       | -                  | 52                       |
| ООО «ЛогоЛента»                       | 49                      | -                  | -                        |
| Планируемая компания ООО «Технология» | -                       | 50                 | -                        |

Объем рынка производимого в России скотча, занимаемого конкурентами, представлен на рисунке 1.3.

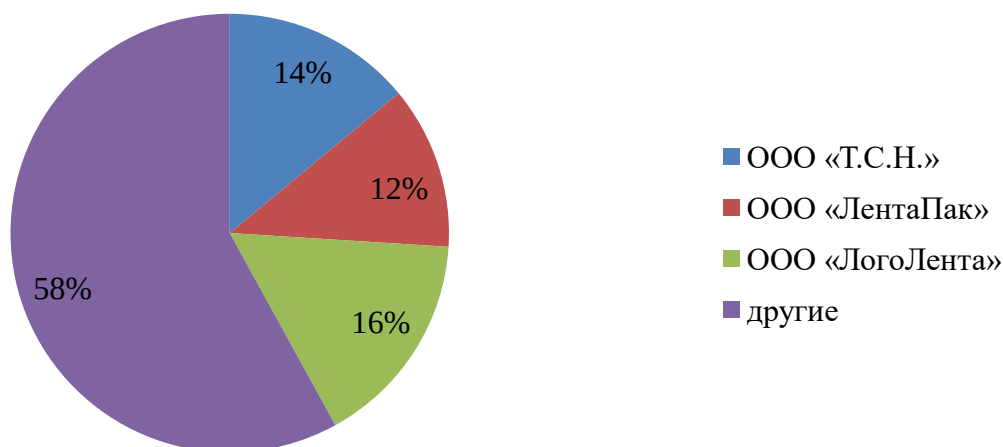


Рисунок 1.3 – Объем рынка производимого скотча, занимаемого конкурентами в 2016 г.

Анализ рекламы основных конкурентов представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Бюджет на рекламу основных конкурентов

| Компания        | Бюджет в месяц, тыс. руб. | Всего за год, тыс. руб. |
|-----------------|---------------------------|-------------------------|
| 1               | 2                         | 2                       |
| ООО «Т.С.Н.»    | 42                        | 504                     |
| ООО «ЛентаПак»  | 68                        | 816                     |
| ООО «ЛогоЛента» | 30                        | 360                     |

Характеристика основных конкурентов создаваемого бизнеса по производству скотча представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Характеристика основных конкурентов создаваемого бизнеса

| Фактор               | ООО «Т.С.Н.»                                                   | ООО «ЛентаПак»                                                              | ООО «ЛогоЛента»                                                             | ООО «Технология»                                                   |
|----------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Ассортимент          | Ассортимент широкий, но не сбалансирован по ценовым категориям | Ассортимент широкий, но не сбалансирован по ценовым категориям              | Широкий ассортимент                                                         | Ассортимент узкий                                                  |
| Качество             | Хорошее                                                        | Хорошее                                                                     | Хорошее                                                                     | Хорошее                                                            |
| Оформление продукции | Товарное оформление на среднем уровне                          | Товарное оформление на среднем уровне                                       | Продукция оформлена в фирменном стиле                                       | Оформление продукции – ниже среднего.                              |
| Цена                 | Является лидером по некоторым группам                          | Является лидером                                                            | Является лидером по некоторым группам                                       | Цены на уровне рыночных.                                           |
| Система скидок       | Имеется гибкая система скидок                                  | Система скидок                                                              | Система скидок                                                              | Система скидок отсутствует                                         |
| Торговые мощности    | Ниже чем у представленных конкурентов по объемам               | Хорошие. Имеется возможность продавать большие объемы и широкий ассортимент | Хорошие. Имеется возможность продавать большие объемы и широкий ассортимент | Очень слабые, как в количественном, так и в качественном выражении |
| Место-положение      | Удачное местоположение                                         | Удачное местоположение»                                                     | Выгодное расположение                                                       | Расположены повсеместно                                            |

Однако, в связи с перспективностью такого производства с каждым годом количество предпринимателей, решивших попробовать себя в

производстве скотча становится все больше, и ассортимент товаров также растет. В европейских странах такой вид бизнеса уже достаточно развит, в странах же СНГ таких цехов на порядок меньше, но со временем конкуренция станет более жесткой и начинающим бизнесменам будет все тяжелее занять свою нишу.

Таким образом, интерес к производству скотча устойчиво высок, поскольку в большинстве регионов эти ниши свободны.

### 1.3 Анализ потребителей

Область применения скотча очень обширна, почти все сферы деятельности человека. Здесь и производство и офисная канцелярия, бытовые условия и логистика. Отсюда вытекает, что деятельность по производству липкой ленты призвана для удовлетворения двух основных целевых аудиторий (таблица 1.5).

Таблица 1.5 - Целевые аудитории

| Наименование  | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| аудитория B2C | потребители скотча, которые используют упаковочный скотч в быту или в качестве канцелярской принадлежности                                                                                                                                                          |
| аудитория B2B | потребители скотча, использующие его в бизнесе (в большей степени к ним относятся производственные предприятия, которые работают с картонной упаковкой, а также предприятия торговли, различные логистические компании и компании в сфере почтовой доставки и т.п.) |

Первая аудитория производит покупку клейкой ленты в любом месте от рынка до магазина канцелярских товаров, либо магазинов хозяйственных товаров для дома. Особенность спроса на данную группу товаров такова, что даже крупные магазины, специализирующиеся на товарах подобного типа, не имеют нужды в крупных запасах скотча.

Именно по этой причине будет намного целесообразней охватить категорию B2C, настроив контакты с компаниями и фирмами, ведущими

оптовую торговлю канцелярскими и офисными принадлежностями, а также бытовыми товарами, также и компаниями, занимающимися розничной торговлей.

Для того, чтобы охватить аудиторию B2B, можно прибегнуть к прямым поставкам, что больше всего подходит для торговли с крупными производственными и торговыми компаниями и объединениями. Также можно прибегнуть к помощи посредников, которые занимаются материальным снабжением данной целевой аудитории.

В первую очередь, изготовление скотча с логотипом востребовано среди компаний, заинтересованных в получении следующих преимуществ:

- защите от несанкционированного вскрытия, хищения и подделки упакованной продукции;
- дополнительной рекламе – фирменный скотч с логотипом, изготовление которого обеспечит наше предприятие, может стать довольно мощным рекламным инструментом;
- дополнительном улучшении имиджа. Чтобы добиться уважения клиентов и партнеров, не обязательно вкладывать большие деньги — на скотч упаковочный цена вполне доступна, а результат от его использования способен приравняться к серьезным капиталовложениям.

Среди потребителей будут востребованы следующие типы клейкой ленты: Стандартный упаковочный, Плотный упаковочный, Канцелярский, Двусторонний.

Каждый из обозначенных видов скотча имеет разные характеристики, размеры и показатели качества. Но каждая современная линия по производству скотча сегодня позволяет выпускать на одном оборудовании сразу несколько классов продукции, что очень хорошо, ведь появляется возможность расширять ассортимент без дополнительных трат.

Преимущества планируемого производства ООО «Технология» отражены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Преимущества планируемого производства ООО «Технология»

| Наименование               | Характеристика                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                          | 2                                                                                                                                                                                                                |
| Собственное производство   | Компания будет производителем упаковочных материалов и предлагать продукцию «из первых рук» по низким ценам.                                                                                                     |
| Быстрые сроки изготовления | Компания с большой ответственностью подходит ко всем договоренностям, особое внимание уделяя срокам изготовления продукции.                                                                                      |
| Наличие сертификатов       | Вся производимая продукция имеет необходимые свидетельства и сертификаты. В производстве используются исключительно сертифицированные материалы.                                                                 |
| Низкие цены                | Собственное производство позволяет компании предлагать низкие цены для своих клиентов. Компания предлагает хорошие скидки в зависимости от объема заказа, а постоянным клиентам может предоставляться рассрочка. |

Применение скотча с логотипом открывает огромные возможности:

- Снижение вероятности несанкционированного вскрытия упаковки.
- Предупреждение случаев хищения продукции на складе и при транспортировке.
- Средство идентификации продукции конкретного производителя
- Реклама, сегодня этот продукт востребован большинством солидных компаний, заинтересованных в продвижении фирменного бренда.

Таким образом, так как область применения скотча это практически все сферы деятельности современного человека, спрос на продукцию уверенно растет. Потребители используют скотч дома, в офисах, применяют его на производственных предприятиях, в магазинах и торговых центрах. Все чаще потребители оценивают удобство и простоту использования клейкой ленты, благодаря чему она все больше входит в повседневную жизнь. Это весьма выгодно для предпринимателей, которые планируют производство скотча. Так как спрос растет, будет расти и уровень сбыта продукции.

## **2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ**

### **2.1 Характеристика производимой продукции**

Скотч – крепкая лента, покрытая специальным клеем, который клеится даже, когда температура ниже нуля. Эта лента используется как очень хороший материал для упаковки.

Клейкая лента – это полоса, выполненная из полимера синтетического или искусственного типа, на которую нанесен специальный клеевой состав. Это лента, имеющая клейкую основу с одной стороны или обеих сторон. Для её изготовления используются искусственные синтетические полимеры, пропитанные клеем.

Благодаря своему строению клейкая лента приобрела главное свойство - адгезию, то есть, возможность сцепления с твердыми поверхностями разной текстуры, из-за которой и нашел широкую сферу применения и стал так востребован. Адгезия, которой обладает клейкая лента, основывается на химических свойствах клеевого вещества, и во многом ее уровень зависит именно от толщины клея и его состава.

Прежде чем говорить о производстве клейкой ленты, стоит выделить два основных типа этого товара: промышленный и бытовой. Промышленная клейкая лента устанавливается на специальном оборудовании, которое используется для заклеивания коробок с готовой продукцией.

Наиболее популярно сегодня производство клейкой ленты промышленного типа двух габаритов: 50 и 75 мм шириной. Длина рулона в обоих случаях остается неизменной – 990 метров. Втулка в такой клейкой ленте имеет диаметр 7,6 см.

Бытовая клейкая лента имеет множество разновидностей. Например, выполняется производство клейкой ленты бытового назначения шириной 48 и 500 мм, при этом толщина клея также может быть различной – 20, 25 и 30

микрон. От этого показателя зависит сила прилипания клейкой ленты.

Менее клейкая лента называется малярной. Она используется и строительными компаниями, и автомобильными мастерскими, и обычными людьми в хозяйственных целях. Ее преимущество заключается в простоте отклеивания от поверхности, что очень важно, например, при работе с красками или другими лакокрасочными материалами.

Малярную клейкую ленту также нередко называют креппом. Производство клейкой ленты такого типа ведется для заклеивания трещин, утепления окон, герметизации швов и т.д. Она может применяться при повышенных температурах, если взять термостойкое изделие. Обычный малярный клей после отклеивания может оставить следы.

Может быть одно – и двусторонний, с логотипом и без него, упаковочный и узкий бытовой (школьный, офисный) и малярный. Именно благодаря липкой клеевой пропитке, невысокой цене и простоте использования, скотч широко применяется в совершенно разных областях человеческой деятельности. Применение ему нашли в бытовых условиях, в офисах, как канцелярский материал, промышленность и торговля.

Много времени понадобилось для того, чтобы производители скотча начали создавать скотч в том виде, который нам хорошо знаком. На этом пути израсходованы впустую многие литры растительных масел, глицерин и грунтовка, было испробовано много видов разного клея и испорченны целые тонны целлофана.

Словом «scotch» в английском, именуются шотландцы. Еще этим же термином обозначают виски. Но когда мы говорим скотч, то практически всегда подразумеваем липкую ленту.

Изобрели скотч не в Шотландии, как это можно предположить, а в США. В 1923г в компанию, которая производила наждачную бумагу, на вакансию техника – лаборанта, приняли на работу Ричарда Дрю. Тогда компания называлась Minnesota Mining and Manufacturing. Современное название этого предприятия заметно короче – 3М. В 1925 году ему удалось изготовить

липкую ленту, ширина которой и по сей день является стандартом упаковочного скотча – 5 см (два дюйма). До того момента, когда первый рулончик получил хороший отзыв от клиента прошло еще 5 лет. Это случилось, после того, как «шотландскую» ленту из целлофана испробовали в Чикаго. Самый первый рулончик был изготовлен из каучука, смол на целлофановой основе и масел. Ему не страшны были никакие температуры, а кроме того он был водонепроницаем.

Не оставляет сомнений тот факт, что за последние восемьдесят лет никто не мыслит мир без скотча (scotch), который представляет на сегодняшний день примерно девятьсот позиций товара.

Выпускается скотч разных видов: бесцветный, цветной, с разными надписями, а также различной длины и клейкости.

Для работы маляры, например, используют специальный скотч - крепп. Он не дает попадать краске и лакам, штукатурке на чистую поверхность при проведении работ по покраске различных поверхностей.

Есть также хирургический скотч. Он применяется для закрепления тканей внутри организма во время операции. Скотчем иногда пережимают (частично) кровеносные сосуды, взамен зажимов.

Появился также сантехнический скотч. Он используется для укрепления стыков между трубами, с его помощью устраняют протекание.

Стандартной шириной скотча является 48мм и 50мм. Ширина упаковочного скотча – 72мм и 75мм, промышленного – 50мм х 990м, 75мм х 990м. Длина скотча может варьироваться от 5 до 990 метров. Толщина полипропиленовой основы около 25 микрон.

Основным физическим параметром, определяющим качество скотча, является адгезия («прилипание», «сцепление») с поверхностью. Она зависит от клеевого состава, который наносят на плёнку скотча.

Сегодня в производстве клейкой ленты используются 2 типа клеевого вещества: каучуковый клей, акриловый клей.

Тип клея в меньшей мере сказывается на липкости клейкой ленты, она

всегда остается в пределах 2,5-3,5 Н/см, однако, от него зависят условия эксплуатации клейкой ленты. Так, если клейкая лента создана с использованием каучукового клея, он может использоваться при температурах воздуха, которые варьируются в пределах  $-25 + 50^{\circ}\text{C}$ , в то время как клейкая лента на акриловом клее может применяться при температуре от  $-5$  до  $+40^{\circ}\text{C}$ . В качестве пленки, на которую наносится клей, может быть использована также бумага, ПВХ, фольга и полипропиленовая лента.

Свойства клейкой ленты, сказывающиеся на ее эксплуатации:

1. Стойкость к разрывам при растягивании – клейкая лента может не рваться даже при сильном механическом воздействии, что положительно сказывается на эффективности его эксплуатации. Высокая жесткость клеевой ленты позволяет использовать ее даже для соединения предметов, имеющих большой вес.

2. Клейкая лента - экологически чистый продукт, который абсолютно безопасен для организма человека. Клеевое вещество, входящее в структуру клейкой ленты, не издает вредоносных паров, пагубно влияющих на дыхательную систему человека.

3. Клейкая лента не является пищей для вредоносных микроорганизмов, в том числе плесневидных грибков и бактерий, поэтому имеет длительный срок эксплуатации, во время которого полностью эффективно выполняет все свои основные функции.

4. Клейкая лента обладает важным механическим свойством это - устойчивость к перегибам, при которых он не деформируется и не теряет своей прочности.

5. Клейкая лента обладает регулируемой осадкой.

6. Защитные/барьерные свойства клейкой ленты обуславливаются тем, что она может выступать в роли изолятора, препятствуя проникновению влаги и запахов.

7. Эстетические свойства – на клейкая лента разного типа может быть

нанесена печать, а также она может быть металлизирована.

Благодаря положительным свойствам клейкая лента стала сегодня самым популярным упаковочным материалом, число видов которого постоянно растет.

Самыми лучшими характеристиками для изготовления качественного скотча обладает акриловый клей. Также используется каучуковый клей. Он сохраняет свои свойства даже при перепадах температур, что позволяет использовать его для упаковки различной продукции. Толщина клеевого слоя колеблется от 10 до 30 мкм. Именно она является главным показателем качественного состава скотча.

Характеристики брендированного скотча отражены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Характеристики брендированного скотча

Скотч с логотипом помогает бизнесу повысить узнаваемость бренда на рынке, повышает престижность, улучшает сохранность груза, а также упрощает процесс складирования.



Рисунок 2.2 – Планируемая продукция (скотч с логотипом)

Ассортиментную гамму поставок для будущего бизнеса формируют 3 основных группы продукции:

- скотч упаковочный, стандартной толщиной 40 мкм (прозрачный, белый, коричневый), шириной 48 мм и длиной намотки 30 и 50м;
- скотч упаковочный, уплотненный (толщина 45 и 50 мкм), с длиной намотки 50 и 66 м и шириной 48 и 75 мм (прозрачный, белый, коричневый);
- скотч канцелярский прозрачный и двухсторонний с белой подложкой, размерами 12мм x 10 м.

Обычно на клейкой ленте размещают логотип и контактную информацию, но можно разместить и любую другую информацию по желанию клиента (важно понимать, что цвета должны быть однородными и количество цветов не может быть больше 3-х помимо цвета основы, это связано с технологией производства).

Использование клейкой ленты с логотипом компании дает следующие преимущества:

- уменьшает вероятность подделки продукции и предотвращает от

вскрытия товара в пути;

- обеспечивает удобство работы склада;
- повышает информативность упаковки, что соответствует закону РФ об обязательной маркировке продукции;
- гармонично выполненный оригинал-макет является эффективной рекламой продукции на рынке и повышает имидж компании.

Клейкая лента с логотипом используется для упаковки гофротары, рулонной продукции и крупно габаритных грузов. Лента (типа скотч) шириной 50 мм является стандартным и наиболее часто используемым в различных видах упаковки. Можно использовать при упаковке гофротары в помещениях с повышенной запыленностью и с низкими температурами, например в морозильных камерах.

Клейкая лента с логотипом шириной 75 мм обеспечивает сохранение целостности запечатываемых тяжелых (до 20 кг) и непрочных коробок.

Клейкая лента с логотипом шириной 25 мм используется как экономичный вариант для упаковки небольших и легких коробок.

Промышленная клейкая лента 50 мм × 990 м предназначена для автоматических упаковочных линий и комплектуется усиленной втулкой внутренним диаметром 76 мм.

Клеевые свойства делают ленту простой в применении и позволяют использовать ее как без специальных устройств, так и при помощи ручных или автоматических диспенсеров.

Предлагаем также возможность поставок диспенсеров для клейкой ленты 50 мм и 75 мм.

Упаковочная клейкая лента изготавливается из двуосно-ориентированного полипропилена (BOPP) с нанесением усиленного клеевого слоя с одной стороны. Клеящий слой состоит из акрилового клея на водной основе. Толщина акрилового слоя влияет на одну из основных характеристик – адгезию. Акриловый клеящий состав обладает морозостойкостью и позволяет упаковывать и хранить запечатанную тару в условиях повышенной влажности при полном сохранении клеящих свойств клейкой ленты.

На планируемом производстве будет использоваться полипропиленовая клейкая лента с акриловым клеем на водной основе толщиной 45 и 50мкм. У Вас есть возможность выбирать ленту разной толщины в зависимости от Ваших потребностей.

Возможен выбор цвета фона ленты. Белый, коричневый и прозрачный фон – являются стандартными, также есть в наличии желтый, красный, синий, зеленый, оранжевый.

Возможно изготовление нестандартных заказов (по количеству, размерам и срочности) на договорных условиях.

Планируемые производственные возможности обеспечивают выпуск клейких лент с логотипом в широком диапазоне размеров: шириной от 8 мм до 150 мм и длиной от 30 м до 990 м.

## 2.2 Технология производства продукции

Процесс производства промышленной и бытовой клейкой ленты различен (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Процесс производства промышленной и бытовой клейкой ленты

| Производство клейкой ленты бытового типа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Производство клейкой ленты промышленного типа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| На полипропиленовую основу наносится слой клея равномерно по всей поверхности. Благодаря используемым материалам клейкая лента получается водонепроницаемой, устойчивой к несильным механическим воздействиям: проколам, ударам, растяжениям. Производство клейкой ленты малярной происходит немного иначе. В качестве основы берется бумага, а клей наносится менее толстым слоем. | Производство клейкой ленты выполняется с использованием двуосноориентированного полипропилена и усиленного клея. Получается очень прочное изделие, устойчивое к экстремальным температурам и влажности воздуха. Промышленная клейкая лента сохраняет свойства и при сильной запыленности, что особо характерно для многих складов. В морозильных камерах, в том числе на хладокомбинатах, клейкая лента на продукции не растрескивается, не теряет своей формы. |

Технология изготовления скотча включает в себя несколько этапов. Первым является нанесение на полимерную BOPP-пленку клеевого слоя соответствующей толщины и его просушка. На последующих стадиях технологического процесса уже готовая клеевая пленка перематывается и нарезается в ленты нужных размеров, которые одеваются на картонные втулки. В случае необходимости – делается флексопечать.

Производство обычного упаковочного скотча при полном цикле происходит в несколько этапов. Для начала надо подготовить основу для скотча: джамбо-рулон (его делают из БОПП пленки (биаксиально-ориентированного полипропилена), коронированной с двух сторон, толщиной от 23 до 28 микрон) и картонная втулка. Втулку изготавливают следующим образом: бобинорезательная машина нарезает картонный ролик, а гильзонавивная машина навивает и склеивает втулку, диаметром около 76,2 мм и толщиной 3 мм.

Следующим этапом является нанесение клея на плёнку. Для этого джамбо-рулон помещается в покрывную машину. Последним этапом является производство самого скотча, которое может осуществляться по одноэтапной или двухэтапной схеме.

В первом случае используются бобинорезательные машины, которые сразу перематывают и пневмоножами разрезают рулоны на скотч ленты. С помощью специализированного устройства можно повысить производительность бобинорезки: оно позволяет сразу надеть картонную втулку на вал и соединить со скотч лентой. Один ролик такой ленты машина делает за 1 -1,3 секунды.

По двухэтапной схеме используется две машины: перемоточная и резательная. Машина нарезает картонную втулку на маленькие втулочки, затем станок установки картонной втулки одевает их на валы станка по нарезке скотча, где закреплён джамбо-рулон, который расходится на 26 лент и распределяется по втулкам. После завершения намотки валы снимаются и

устанавливаются в станок установки втулочек на валы, откуда извлекаются готовые ролики со скотчем. Иногда при нарезке и намотке скотча происходит смещение ленты, чтобы убрать этот недостаток можно использовать станок для перемотки бракованных роликов.

Особенности производства скотча в России состоят в том, что практически никто не работает по технологии замкнутого цикла, а в качестве исходного сырья используются уже готовые джамбо-рулоны, поставляемые из стран Азии – Китая, Тайваня, Малайзии. В числе основных проблем при этом рассматривается нестабильность качества продукции и высокий процент брака при самостоятельном изготовлении клеевой ленты.

Стоимость втулки собственного производства на 30-50% меньше покупной, также на ней можно будет печатать различные логотипы. Но, несмотря на эти преимущества, для начинающего дешевле закупать данные товары. Собственная перемотка и резка скотча позволяет получить выгоду по следующим пунктам: вы можете наносить логотипы вашей компании или компании заказчика, что позволит расширить круг потребителя. Также можно будет варьировать размер скотча под заказ, что даст вашей фирме выгодное положение на рынке продаж.

Изготовление фирменного скотча (с печатью, логотипом) возможно с помощью двух методов: верхней и нижней (межслойной) печати. Верхняя печать представляет собой нанесения поверхностного рисунка с помощью клише на готовый уже скотч. Нижняя печать наносится на рулоны до нарезки его на ролики и располагается она между полипропиленовой плёнки и клеем, что предотвращает стирание рисунка. Производится печать специальной машиной, в которую можно загрузить краску нескольких цветов.

## 2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

Основными поставщиками материалов создаваемого производства являются: ООО «РосПакСервис», ООО «Пластик», ООО «Априори».

Обобщенная сравнительная характеристика поставщиков представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Сравнительная характеристика поставщиков

| Факторы конкурентоспособности     | Весовой коэффициент | Конкуренты            |                  |                  |                  |                  |                  |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                   |                     | ООО<br>«РосПакСервис» |                  | ООО<br>«Пластик» |                  | ООО<br>«Априори» |                  |
|                                   |                     | балл                  | взвеш.<br>Оценка | балл             | взвеш.<br>Оценка | балл             | взвеш.<br>Оценка |
| 1. Качество продукции             | 0,2                 | 8                     | 1,6              | 7                | 1,4              | 6                | 1,2              |
| 2. Репутация / известность        | 0,05                | 6                     | 0,3              | 5                | 0,25             | 6                | 0,3              |
| 3. Ассортимент                    | 0,2                 | 8                     | 1,6              | 7                | 1,4              | 8                | 1,6              |
| 4. Ценовой диапазон               | 0,2                 | 5                     | 1                | 8                | 1,6              | 7                | 1,4              |
| 5. Качество обслуживания          | 0,15                | 5                     | 0,75             | 6                | 0,9              | 7                | 1,05             |
| 6. Хорошая система скидок и акций | 0,2                 | 5                     | 1                | 6                | 1,2              | 3                | 0,6              |
| ИТОГО                             | 1                   | х                     | 6,25             | х                | 6,75             | х                | 6,15             |

Согласно данным таблицы 2.2 наибольшее значение среднего балла у ООО «Пластик», следовательно, основным поставщиком полимерных материалов на первоначальном этапе производства будет эта компания.

Производство упаковочного скотча потребует отдельного помещения. Стандартами здесь не предъявляется особых требований, а потому, может подойти любое отдельно стоящее здание с проведенными сюда электричеством, водоснабжением и канализацией.

Рассчитаем необходимое оборудование для производства скотча. Эта статья расходов, самая затратная в организации производства скотча (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Оборудование для производства скотча

| Наименование оборудования                                                                                                        | Количество, ед. | Цена, тыс. руб. | Стоимость оборудования, тыс. руб. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------------------|
| 1                                                                                                                                | 2               | 3               | 4                                 |
| Станок для производства скотча (путем нанесения клея на пленку, с четким контролем толщины и качества нанесения) с флексопечатью | 1               | 830             | 830                               |
| Станок для нарезания картонных втулок                                                                                            | 1               | 120             | 120                               |
| Станок для снятия рулонов и загрузки втулок                                                                                      | 1               | 70              | 70                                |
| Автопогрузчик                                                                                                                    | 1               | 119             | 119                               |
| Итого                                                                                                                            | X               | X               | 1139                              |

В комплект поставки к производственной линии входят:

- станок для производства скотча (путем нанесения клея на пленку, с четким контролем толщины и качества нанесения) с флексопечатью;
- станок для нарезания картонных втулок;
- станок для снятия рулонов и загрузки втулок.

Линия по производству скотча отражена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3– Линия по производству скотча

Указанная производственная линия имеет габаритные размеры: 12 м в длину, 1,5 метра в ширину и 3,2 метра в высоту. Соответственно, для ее установки потребуется помещение с площадью не менее 600 м<sup>2</sup>, в высоту около 4 м. Помимо этого, необходимо дополнительно выделить помещение для склада сырья и материалов, склада готовой продукции, подсобные и вспомогательные помещения.

Общая площадь должна разделяться на зоны:

- сырьевой склад для хранения резиновой крошки, пигментов и клея;
- подготовительная зона, в которой происходит дозирование и смешивание компонентов;
- формовочная зона с установленным оборудованием для дальнейшей обработки;
- склад с готовой продукцией.

Необходима аренда помещения около 600 м<sup>2</sup>. Стоимость аренды, согласно анализу рынка промышленных помещений составит 340 руб./м<sup>2</sup> в месяц. Ежемесячная арендная плата за помещение в составе управленческих расходов составит 204 тыс. руб.

Особое внимание в дальнейшем нужно будет уделять микроклимату в складских помещениях. Учитывая условия хранения материала, здесь следует поддерживать температуру -10...+2 °С и влажность ≈80%.

Для организации производственного процесса, помимо основного оборудования, необходимо обеспечить поставку соответствующего сырья. В качестве материалов при производстве скотча применяются:

- полимерная ВОРР-пленка соответствующей толщины;
- клей на водной или масляной основе;
- плотный картон, используемый для изготовления основания скотча.

Доставку планируется осуществлять по всей России со складов компании следующими способами (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Организация доставки продукции покупателям и заказчикам

| Вид доставки                            | Описание процесса                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Самовывоз заказчиком со склада компании | Как правило, это маленькая партия и осуществляется после изготовления скотча на следующий день. При получении заказа необходимо предъявить оригинал доверенности или печать организации. О подготовке заказа к отправке Вам сообщит менеджер компании |
| Доставка по городу и области            | В этом случае осуществляется адресная доставка по будням. Дата согласовывается с менеджером                                                                                                                                                           |

Доставка по регионам России осуществляется удобной для заказчика транспортной компанией.

С учетом прогноза продаж затраты по проекту организации производства отразим в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Затраты по проекту организации производства

| Показатели                                                      | 1 год     |              |          |          |          | 2 год     |              |          |          |          | Третий и<br>последующие<br>годы, всего |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|--------------|----------|----------|----------|-----------|--------------|----------|----------|----------|----------------------------------------|
|                                                                 | Всего     | по кварталам |          |          |          | Всего     | по кварталам |          |          |          |                                        |
|                                                                 |           | I            | II       | III      | IV       |           | I            | II       | III      | IV       |                                        |
| 1. Прямые (переменные) затраты, в т.ч.                          | 151996,32 | 25697,28     | 37999,08 | 50300,88 | 37999,08 | 151996,32 | 25697,28     | 37999,08 | 50300,88 | 37999,08 | 151996,32                              |
| затраты на сырье, материалы, комплектующие, полуфабрикаты и др. | 145440,00 | 24240,00     | 36360,00 | 48480,00 | 36360,00 | 145440,00 | 24240,00     | 36360,00 | 48480,00 | 36360,00 | 145440,00                              |
| затраты на топливо и энергию на технологические цели            | 2181,60   | 363,60       | 545,40   | 727,20   | 545,40   | 2181,60   | 363,60       | 545,40   | 727,20   | 545,40   | 2181,60                                |
| затраты на оплату труда производственных рабочих                | 3360,00   | 840,00       | 840,00   | 840,00   | 840,00   | 3360,00   | 840,00       | 840,00   | 840,00   | 840,00   | 3360,00                                |
| отчисления на социальные нужды                                  | 1014,72   | 253,68       | 253,68   | 253,68   | 253,68   | 1014,72   | 253,68       | 253,68   | 253,68   | 253,68   | 1014,72                                |
| 2. Накладные затраты, в т.ч.:                                   | 30867,98  | 5256,64      | 7717,00  | 10177,36 | 7717,00  | 30867,98  | 5256,64      | 7717,00  | 10177,36 | 7717,00  | 30867,98                               |
| Общепроизводственные расходы                                    | 22799,45  | 3854,59      | 5699,86  | 7545,13  | 5699,86  | 22799,45  | 3854,59      | 5699,86  | 7545,13  | 5699,86  | 22799,45                               |
| коммерчески расходы                                             | 468,72    | 117,18       | 117,18   | 117,18   | 117,18   | 468,72    | 117,18       | 117,18   | 117,18   | 117,18   | 468,72                                 |
| управленческие расходы                                          | 7599,82   | 1284,86      | 1899,95  | 2515,04  | 1899,95  | 7599,82   | 1284,86      | 1899,95  | 2515,04  | 1899,95  | 7599,82                                |
| Итого затраты                                                   | 182864,30 | 30953,92     | 45716,08 | 60478,24 | 45716,08 | 182864,30 | 30953,92     | 45716,08 | 60478,24 | 45716,08 | 182864,30                              |

С целью продвижения продукции на рынке разработана схема принятия маркетинговых решений в области рекламы (рисунок 2.4).

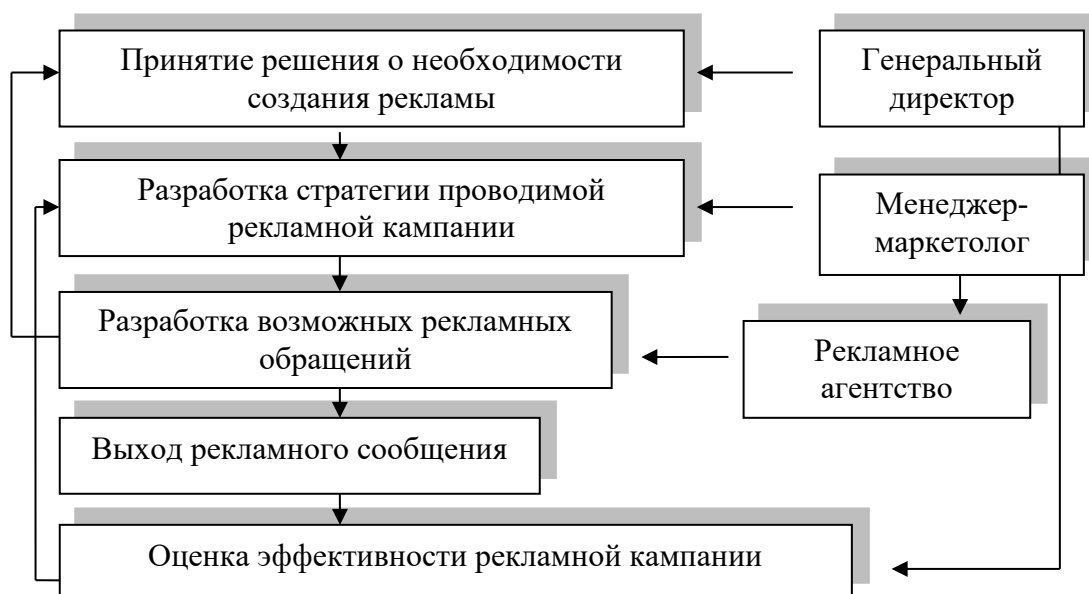


Рисунок 2.4 – Предлагаемая схема принятия маркетинговых решений в области рекламы

Наиболее эффективным источником информации об услугах компании является наружная реклама (25%), поиск в интернете (28%) и выставка (15%).

Таким образом, рекламный бюджет для Интернет-рекламы составит 10 000 руб. в месяц. Общие затраты на Интернет-рекламу составят 120 тыс. руб. за 12 месяцев проведения рекламной кампании. Общее ожидаемое количество обращений от использования Интернет-рекламы составляет 15-20 звонков, из них 5-6 звонков с последующими предложениями о взаимодействии.

### 3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

#### 3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

До начала производства необходимо подать заявление в ЕГРИП, в котором нужно указать основные коды ОКВЭД:

22.22 – Производство пластмассовых изделий для упаковывания товаров

46.49.49 – Оптовая торговля прочими потребительскими товарами, не включенными в другие группировки

Организационная структура ООО «Технология» представлена на рисунке 3.1.

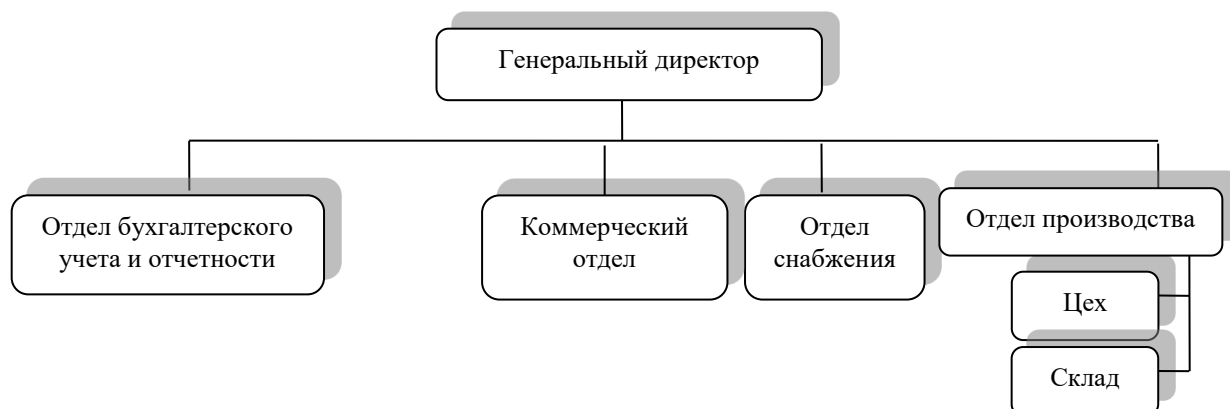


Рисунок 3.1 – Организационная структура ООО «Технология»

Организационно-управленческая структура ООО «Технология» является достаточно эффективной, соответствующей целям и задачам организации, обеспечивая взаимодействие всех структурных подразделений. Планируемая организационная структура предприятия – общество с ограниченной ответственностью, поскольку у этой организационно-правовой формы больше возможностей в части размера бизнеса: здесь практически нет ограничений для роста доходов, широты направлений деятельности, количества сотрудников, географии бизнеса, возможностей по кредитованию.

Структура управления предприятием отражена на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Структура управления предприятием

Оптимальный график работы предприятия: понедельник – пятница: с 09:00 до 18:00, перерыв с 13:00 до 14:00. Суббота – воскресенье: нерабочие дни. Один день в месяц – профилактические работы.

Расчет необходимой численности сотрудников для реализации проекта представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1–Необходимая численность сотрудников для реализации проекта

| Должность                | Смен в сутки | Продолжительность смены, час. | Численность, чел. | Оклад, руб. | ФЗП, тыс. руб. |
|--------------------------|--------------|-------------------------------|-------------------|-------------|----------------|
| Управление               |              |                               |                   |             |                |
| Руководитель             | 1            | 8                             | 1                 | 44000       | 528            |
| Менеджер по продажам     | 1            | 8                             | 1                 | 30000       | 360            |
| Менеджер по закупкам     | 1            | 8                             | 1                 | 28000       | 336            |
| Основное производство    |              |                               |                   |             |                |
| Мастер смены             | 2            | 8                             | 2                 | 23000       | 552            |
| Рабочие                  | 2            | 8                             | 4                 | 20000       | 960            |
| Вспомогательная служба   |              |                               |                   |             |                |
| Водитель авто-погрузчика | 1            | 8                             | 1                 | 22000       | 264            |
| Оператор-кладовщик       | 1            | 8                             | 1                 | 12000       | 144            |
| ИТОГО                    | X            | X                             | 11                | X           | 3144           |

Расчет расходов на оплату труда и страховых взносов во внебюджетные фонды (30,2%) представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Численность работающих, расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды

| Показатели                                                                                    | Ед. измерения | год     |              |         |         |         | 2 год   |              |         |         |         | 3 год<br>Всего |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|--------------|---------|---------|---------|---------|--------------|---------|---------|---------|----------------|
|                                                                                               |               | Всего   | по кварталам |         |         |         | Всего   | по кварталам |         |         |         |                |
|                                                                                               |               |         | I            | II      | III     | IV      |         | I            | II      | III     | IV      |                |
| 1. Численность работающих по проекту, в т.ч.:                                                 |               |         |              |         |         |         |         |              |         |         |         |                |
| 1.1 рабочие, непосредственно занятые производством продукции                                  | чел           | 10      | 10           | 10      | 10      | 10      | 10      | 10           | 10      | 10      | 10      | 10             |
| 1.2 сотрудники, занятые сбытом продукции                                                      | чел.          | 1       | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 1            | 1       | 1       | 1       | 1              |
| 2. Расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды                                   |               |         |              |         |         |         |         |              |         |         |         |                |
| 2.1 Расходы на оплату труда рабочих, непосредственно занятых производством продукции, в т.ч.: | тыс. руб.     | 4374,72 | 1093,68      | 1093,68 | 1093,68 | 1093,68 | 4374,72 | 1093,68      | 1093,68 | 1093,68 | 1093,68 | 4374,72        |
| - заработная плата                                                                            | тыс. руб.     | 3360    | 840          | 840     | 840     | 840     | 3360    | 840          | 840     | 840     | 840     | 3360           |
| - отчисления на социальные нужды                                                              | тыс. руб.     | 1014,72 | 253,68       | 253,68  | 253,68  | 253,68  | 1014,72 | 253,68       | 253,68  | 253,68  | 253,68  | 1014,72        |
| 2.2 Расходы на оплату труда сотрудников службы сбыта продукции, в т.ч.:                       | тыс. руб.     | 468,72  | 117,18       | 117,18  | 117,18  | 117,18  | 468,72  | 117,18       | 117,18  | 117,18  | 117,18  | 468,72         |
| - заработная плата                                                                            | тыс. руб.     | 360     | 90           | 90      | 90      | 90      | 360     | 90           | 90      | 90      | 90      | 360            |
| - отчисления на социальные                                                                    | тыс. руб.     | 108,72  | 27,18        | 27,18   | 27,18   | 27,18   | 108,72  | 27,18        | 27,18   | 27,18   | 27,18   | 108,72         |
| 3. Расходы на оплату труда, в т.ч.:                                                           |               | 4843,44 | 1210,86      | 1210,86 | 1210,86 | 1210,86 | 4843,44 | 1210,86      | 1210,86 | 1210,86 | 1210,86 | 4843,44        |
| - заработная плата                                                                            | тыс. руб.     | 3720    | 930          | 930     | 930     | 930     | 3720    | 930          | 930     | 930     | 930     | 3720           |
| - отчисления на социальные нужды                                                              | тыс. руб.     | 1123,44 | 280,86       | 280,86  | 280,86  | 280,86  | 1123,44 | 280,86       | 280,86  | 280,86  | 280,86  | 1123,44        |

### 3.2 Формирование стратегий организации

Миссия организации – управление с применением базовых определений созданием организации, выработка стратегического поведения на производственном или другом рынке.

Миссия компании ООО «Технология» – «Качественное и требовательное отношение к каждому клиенту плюс благосостояние компании».

Макроэкономические тенденции, оказывающие влияние на деятельность планируемой компании представим в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Макроэкономические тенденции, оказывающие влияние на деятельность планируемого бизнеса

| Сегмент                | Положительные стороны                   | Отрицательные стороны                                             | Риски                                                                                                                                                               |
|------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическая политика | Ситуация стабильна, негатив локализован | Возрастает влияние популизма                                      | Дезинтеграция, усиление волатильности и неопределенности                                                                                                            |
| Денежная политика      | Ставки близки к нулю                    | Инфляция низка                                                    | Повышение ставок, дефляция, делевериджинг, финансовая волатильность                                                                                                 |
| Рынок труда            | Новые технологии                        | Рост скрытой безработицы                                          | Снижение потребления<br>Социальные протесты и экономический популизм                                                                                                |
| Кредитный рынок        | Понижение ставок                        | Слабые банки и рост плохих долгов                                 | Крах крупных банков<br>Недейственность кредитных стимулов<br>Кризис «плохих долгов»                                                                                 |
| Сырьевой рынок         | Дно достигнуто, произошел отскок        | Рост предложения возобновился, контролировать предложение сложнее | Падение цен по причинам:<br>а) отсутствия консенсуса продавцов<br>б) развития технологий<br>в) макроэкономической нестабильности<br>г) рисков основных потребителей |
| Мировая торговля       | Углубление глобализации и интеграции    | ГТІР и ТРР партнерств, референдумы о выходе и отделении в ЕС      | Спад внешней торговли, изоляционные тенденции, торговые войны                                                                                                       |

Согласно таблице 3.3 к рискам относятся:

– основные факторы, обеспечивающие стабильность – цены на нефть.

При снижении цен нестабильность увеличивается, при росте позитивное влияние умеренное.

– планируемое повышение налогов не дает стимулов к инвестициям;

– снижение стоимости кредита идет медленно и сопровождается отсутствием у банков желания кредитовать малый и средний бизнес;

– реальные доходы населения продолжают снижаться – плохо для потребительского сегмента, розничной торговли.

Возможности:

– может быть принята долгосрочная стратегия экономического развития, что откроет дорогу к переменам в экономике;

– снижение инфляции и ставок стимулируют потребление и кредитование экономики банками.

Главными принципами планируемого производства являются благоприятные для сотрудничества межличностные отношения, высокий уровень корпоративной культуры, стабильность, умение быстро понимать и четко реагировать на запросы клиентов. Дерево решений планируемого производства представлено на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Дерево решений планируемого производства

Прогноз продаж скотча согласно дереву решений представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Прогноз продаж скотча на 2019-2021 гг.

| Наименование<br>продукции (услуг) | Сценарии         |                    |                 |
|-----------------------------------|------------------|--------------------|-----------------|
|                                   | пессимистический | наиболее вероятный | оптимистический |
| Итого                             | 23100            | 33000              | 39600           |

Производство двухстороннего скотча только тогда себя окупит, когда у предприятия будут заключены контракты хотя бы с 2-3 крупными заказчиками. И совершенно понятно, что ставку здесь стоит сделать именно на оптовиков, поскольку розничные покупатели ни при каких условиях не смогут скупить всю выпускаемую продукцию. Сбывать скотч оптом можно как прямым клиентам, так и через посредников – склады, крупные гипермаркеты и строительные базы.

Отлично, если помимо прямых продаж, предприятие будет предлагать услугу изготовления скотча на заказ – с печатью фирменных логотипов, а также любых надписей и картинок.

Рассмотрим каналы сбыта продукции. Самый логичный и самый простой вариант – организовать точку продажи скотча и других изделий прямо на месте производства.

План продаж скотча на 2018г. представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - План продаж скотча на 2018г.

| Наименование<br>продукции (услуг) | Ед. изм.  | Периоды   |           |           |           | Итого за год |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
|                                   |           | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал |              |
| 1                                 | 2         | 3         | 4         | 5         | 6         | 7            |
| 1. Упаковочный                    |           |           |           |           |           |              |
| Объем продаж                      | Шт.       | 55000     | 55000     | 55000     | 55000     | 220000       |
| Цена за изделие                   | тыс. руб. | 0,05      | 0,05      | 0,05      | 0,05      | 0,05         |
| Выручка от продаж                 | тыс. руб. | 2750      | 2750      | 2750      | 2750      | 11000        |
| 2. Канцелярский                   |           |           |           |           |           |              |
| Объем продаж                      | шт.       | 55000     | 55000     | 55000     | 55000     | 220000       |
| Цена за изделие                   | тыс. руб. | 0,05      | 0,05      | 0,05      | 0,05      | 0,05         |
| Выручка от продаж                 | тыс. руб. | 2750      | 2750      | 2750      | 2750      | 11000        |
| 3. Двусторонний                   |           |           |           |           |           |              |
| Объем продаж                      | шт.       | 55000     | 55000     | 55000     | 55000     | 220000       |
| Цена за изделие                   | тыс. руб. | 0,05      | 0,05      | 0,05      | 0,05      | 0,05         |
| Выручка от продаж                 | тыс. руб. | 2750      | 2750      | 2750      | 2750      | 11000        |
| Итого                             |           | 8250      | 8250      | 8250      | 8250      | 33000        |

Далее с помощью SWOT-анализа проанализируем планируемую деятельность предприятия.

Анализ деятельности представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – SWOT-анализ деятельности планируемой компании

|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                   | <b>ВОЗМОЖНОСТИ (О):</b><br>О1:Растущего рынка<br>О2:Появления новых технологий в производстве<br>О3:Улучшения производственно-экономических показателей деятельности предприятия<br>О4:Повышения производительности труда<br>О5:Привлечения высококвалифицированных кадров<br>О6:Сотрудничества с крупными организациями, в т.ч и поставщиками                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>УГРОЗЫ (Т):</b><br>Т1:Недостаточно благоприятной экономической ситуации в стране<br>Т2:Усиления конкуренции на рынке<br>Т3:Недостаточной лояльности работников по отношению компании                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S):</b><br>S1:Налаженная работа с постоянными клиентами<br>S2:Более гибкая ценовая политика                                   | О1,О5,О5,О6 – S1:<br>Растущий рынок, повышение производительности труда, привлечение высококвалифицированных кадров позволит увеличить прибыль и привлечь новых клиентов.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Т1-S2, S2:<br>Снижение давления конкурентов можно добиться за счет гибкой ценовой политики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| S3:Организационная структура<br>S4: Высокое качество продукции                                                                                    | О6-S4,S5:<br>Сотрудничество с новыми компаниями-поставщиками позволит увеличить ассортимент продукции – это один из важнейших факторов привлечения новых клиентов.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W):</b><br>W1: Недостаточная известность компании<br>W2:Низкий уровень рекламной деятельности<br>W3:Низкая мотивация персонала | W3 – О3,О4:<br>Низкая мотивация персонала, отсутствие системы карьерного продвижения сотрудников и недостаточная квалификация кадров создаст затруднения при улучшении производственно-экономических показателей деятельности предприятия. Разработка системы реализации программы повышения квалификации персонала увеличит производительность труда.<br>W1 – О5,О6:<br>Улучшить имидж компании и повысить ее известность можно за счет привлечения новых клиентов и поставщиков, а также привлечения высококвалифицированных кадров.<br>W2 – О3,О6:<br>При улучшении рекламной политики, есть возможность привлечения новых клиентов, за счет чего улучшатся производственно-экономические показатели | W3-T1:<br>Ухудшение в экономической ситуации в стране может повлечь издержки в производстве.<br>W3-T3:<br>Повышение мотивацииперсонала и ее стабильного функционирования позволит наблюдать существенный рост финансовых показателей, расширениеклиентскойбазы, улучшение результатов работы.<br>W1-T3:<br>При формировании благоприятного имиджа у компании повысится лояльность сотрудников по отношению к ней. |

Правильное понимание своих основных конкурентов позволит компании предвидеть направление их реакции на изменение цен, а также их ценовую политику.

### 3.3 Управление качеством в организации

Состав элементов механизма управления качеством продукции отражен на рисунке 3.3.

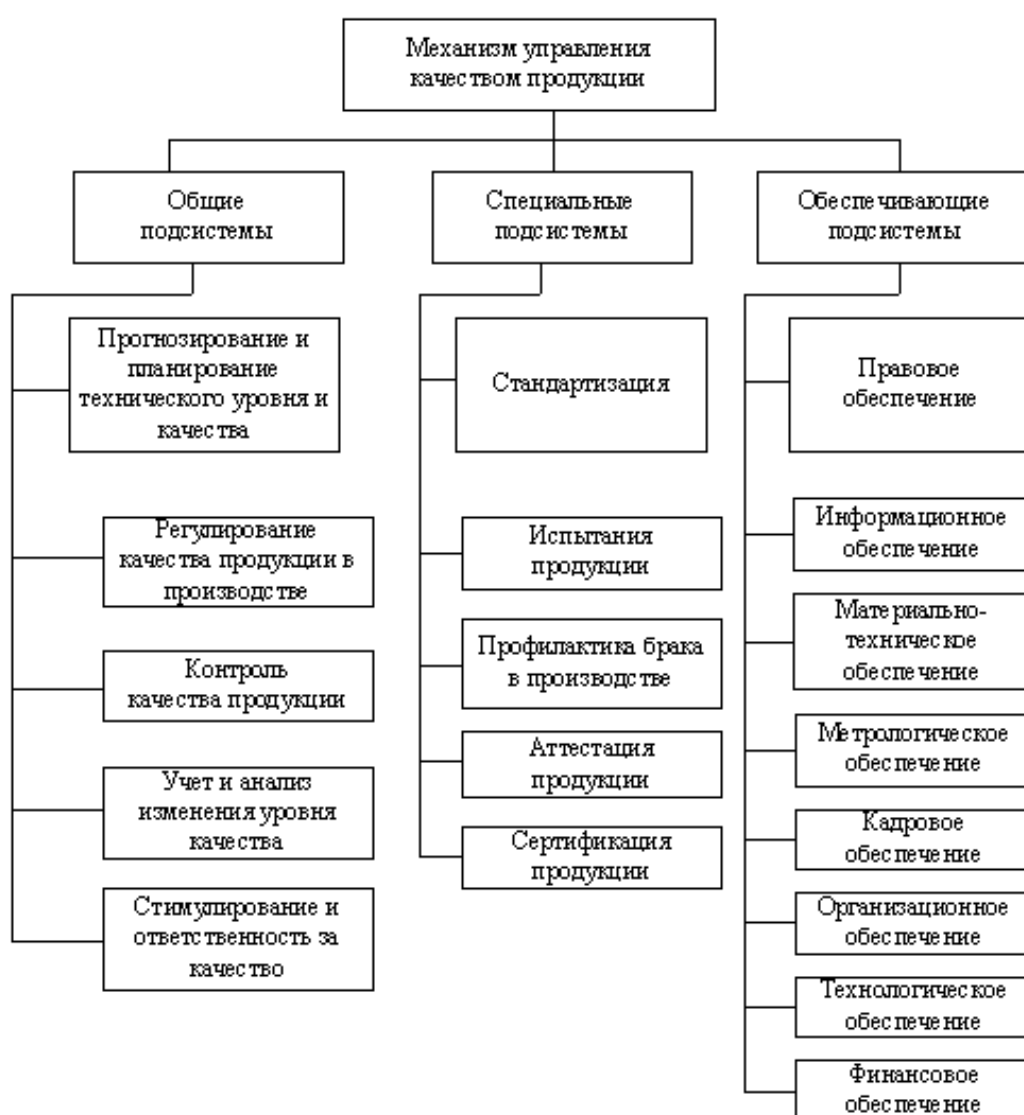


Рисунок 3.3 – Элементы механизма управления качеством продукции

Основными задачами планирования повышения качества продукции являются:

- обеспечить выпуск продукции с максимальным соответствием ее свойств существующим и перспективным потребностям рынка;
- своевременно заменять, сокращать производство или снимать с производства морально устаревшую и неконкурентоспособную продукцию;
- разрабатывать и реализовывать конкретные мероприятия, обеспечивающие достижение заданного уровня качества;
- увеличивать экономическую эффективность производства и использовать продукцию улучшенного качества.

Система профилактики брака на предприятии представлена на рисунке 3.4.

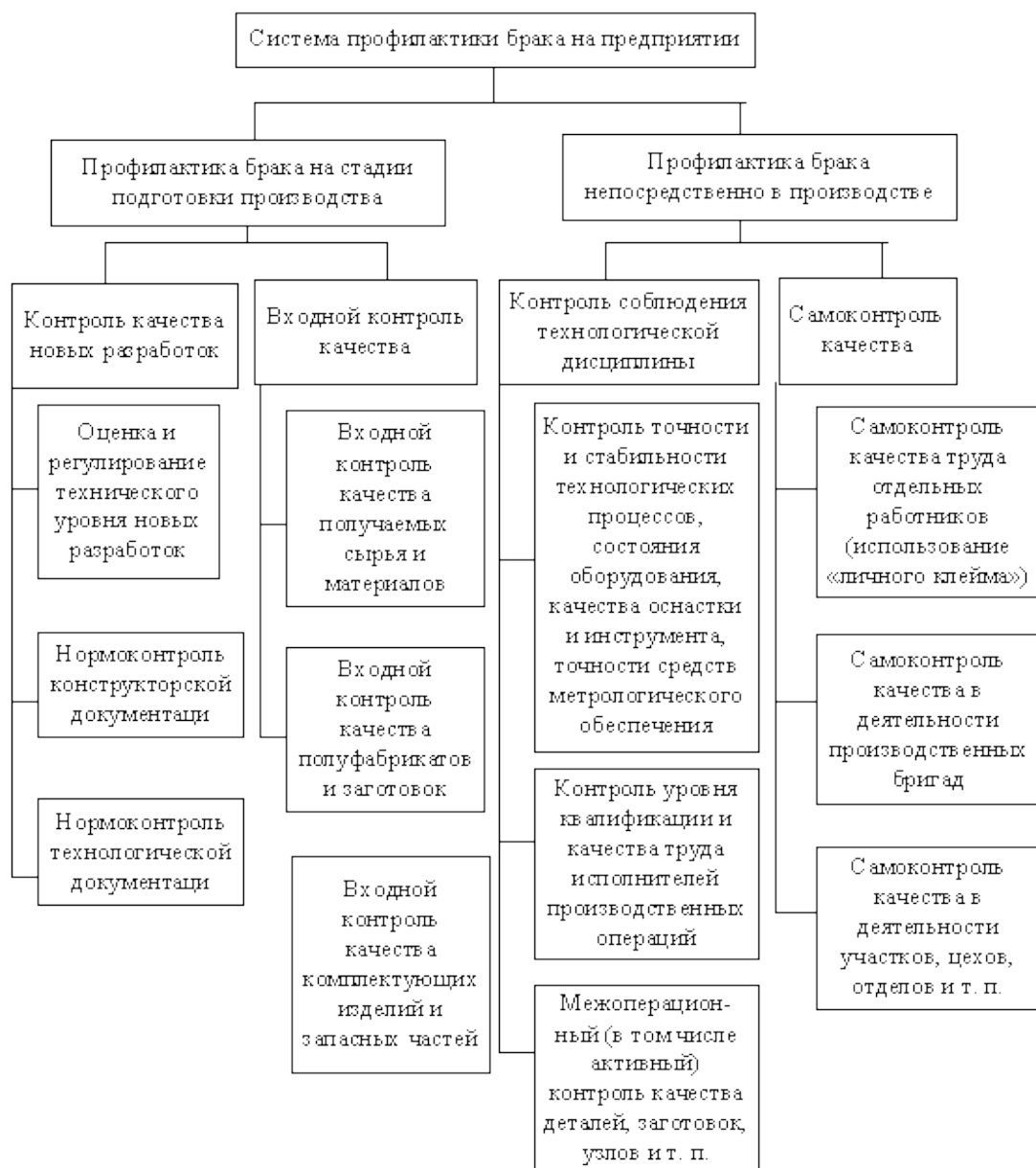


Рисунок 3.4 – Система профилактики брака на предприятии

Координация деятельности по всем этим направлениям возлагается на высший уровень руководства предприятий, в том числе на руководителя предприятия.

### **3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий**

При реализации проекта следует учесть несколько видов рисков.

1. К отраслевым рискам относятся:

1.1 Внешние: возможное сезонное колебание цен на сырье, снижение цен конкурентами, снижение спроса на скотч.

1.2 Внутренние: возможное неисполнение контрагентами своих обязательств (задержки поставок сырья, неоплата продукции, изменение ранее согласованных требований); повреждение продукции в пути, поломка оборудования, нехватка и пр.

Риски поломки оборудования можно свести к минимуму если:

- соблюдать технику безопасности при производстве;
- проводить своевременный капитальный и текущий ремонт оборудования и помещений.

#### **2. Финансовые риски**

Наиболее значимыми финансовыми рисками для являются риски связанные с изменением уровня инфляции и изменением процентных ставок по заемным средствам. В целях снижения инфляционного влияния необходимо проводить определенную работу по контролю ценообразования, наличие переходящих остатков сырья, сроков отсрочки за поставленную продукцию.

Величина риска определяется исходя из типовых и специфических рисков проекта (таблица 3.7).

Таблица 3.7 - Типовые и специфические риски проекта

| Величина риска | Цель проекта                                                       | Уровень риска, % |
|----------------|--------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1              | 2                                                                  | 3                |
| Низкий         | Вложения при интенсификации производства на базе освоенной техники | 3-5              |
| Средний        | Увеличение объема продаж существующей продукции                    | 8-10             |
| Высокий        | Производство и продвижение на рынок нового продукта                | 13-15            |
| Очень высокий  | Вложения в исследования и инновации                                | 18-20            |

Так как целью проекта является производство и продвижение на рынок нового продукта – скотча, то величина риска может быть оценена - 13%.

Рассмотрим источники финансирования проекта по производству скотча в таблице 3.8.

Таблица 3.8—Планируемые источники финансирования производства скотча (на начало реализации)

| №   | Наименование                     | Сумма, тыс. руб. | Удельный вес, % |
|-----|----------------------------------|------------------|-----------------|
| 1   | Собственные средства предприятия | 228              | 20%             |
| 1.1 | Вклад в уставный капитал         | 228              | 20%             |
| 2   | Привлечение заемных средств      | 1139             | 80%             |
|     | ИТОГО                            | 1367             | 100%            |

Кредит планируется оформить в Сбербанке по программе «Бизнес-Актив» Сбербанка. Срок кредита – 36 месяцев, ставка - 12,2% годовых.

График возврата инвестиционного кредита проекта по производству скотча представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – График возврата инвестиционного кредита проекта по производству скотча

| Отчетные даты |     | Задолженность на начало периода | Сумма основного долга к погашению | Проценты за пользование заемными средствами | Задолженность на конец периода |
|---------------|-----|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|
| 1             |     | 2                               | 3                                 | 4                                           | 5                              |
| 1 год (2019)  | 1кв | 1139,00                         | 94,92                             | 34,74                                       | 1044,08                        |
|               | 2кв | 1044,08                         | 94,92                             | 31,84                                       | 949,17                         |
|               | 3кв | 949,17                          | 94,92                             | 28,95                                       | 854,25                         |
|               | 4кв | 854,25                          | 94,92                             | 26,05                                       | 759,33                         |
| 2 год (2020)  | 1кв | 759,33                          | 94,92                             | 23,16                                       | 664,42                         |
|               | 2кв | 664,42                          | 94,92                             | 20,26                                       | 569,50                         |
|               | 3кв | 569,50                          | 94,92                             | 17,37                                       | 474,58                         |
|               | 4кв | 474,58                          | 94,92                             | 14,47                                       | 379,67                         |
| 3 год (2021)  | 1кв | 379,67                          | 94,92                             | 11,58                                       | 284,75                         |
|               | 2кв | 284,75                          | 94,92                             | 8,68                                        | 189,83                         |
|               | 3кв | 189,83                          | 94,92                             | 5,79                                        | 94,92                          |
|               | 4кв | 94,92                           | 94,92                             | 2,89                                        | 0,00                           |

Выплату долга планируется осуществлять ежеквартально равными частями в соответствии с приведенным выше графиком. Проценты по условиям кредитования выплачиваются ежеквартально с начала пользования заемными средствами. Полное погашение основного долга наступит в 4 квартале 2020г.

Для начала определим ставку дисконтирования (Д).

Ставка дисконтирования определяется по следующей формуле:

$$Д = \frac{1+r/100}{1+i/100} \times 100 + p, \quad (3.1)$$

где Д – ставка дисконтирования, %.;

r – ставка рефинансирования;

i – прогнозируемый темп инфляции;

p – величина риска.

Значение ставки рефинансирования после 31.12.2015 года соответствует ключевой ставке. Ключевая ставка Банка России с 12.02.2018 года составит 7,50 %.

Прогноз инфляции на 2018 год – 5,6 %.

Процент риска по производству и продвижению на рынок нового продукта составляет 13%.

$$Д = \frac{1 + 7,5/100}{1 + 5,6/100} \times 100 + 13 = \frac{1,075}{1,056} \times 100 + 13 = 114,80 \approx 15\%$$

Распланируем поквартально текущие издержки, выручку и прибыль. Для наглядности отразим полученные результаты в таблице 3.10.

Предприятие при реализации проекта по производству скотча будет получать средства на свой счет, расходовать их.

Для анализа деятельности предприятия составим план поступлений и выплат за каждый квартал. Результат отразим в таблице 3.10.

Таблица 3.10 - Прогнозный отчет о финансовых результатах, тыс. руб.

| №<br>п/п | Наименование показателя                                                       | 1 год    |              |         |         |         | 2 год    |              |         |         |         | 3 год    |              |         |         |         |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|---------|---------|---------|----------|--------------|---------|---------|---------|----------|--------------|---------|---------|---------|
|          |                                                                               | Всего    | По кварталам |         |         |         | Всего    | По кварталам |         |         |         | Всего    | По кварталам |         |         |         |
|          |                                                                               |          | 1 кв.        | 2 кв.   | 3 кв.   | 4 кв.   |          | 1 кв.        | 2 кв.   | 3 кв.   | 4 кв.   |          | 1 кв.        | 2 кв.   | 3 кв.   | 4 кв.   |
| 1        | Объем продажи (производства) продукции (работ, услуг) (шт.)                   | 660000   | 165000       | 165000  | 165000  | 165000  | 660000   | 165000       | 165000  | 165000  | 165000  | 660000   | 165000       | 165000  | 165000  | 165000  |
| 2        | Средняя цена продажи единицы продукции (работы, услуги)                       | 0,050    | 0,050        | 0,050   | 0,050   | 0,050   | 0,050    | 0,050        | 0,050   | 0,050   | 0,050   | 0,050    | 0,050        | 0,050   | 0,050   | 0,050   |
| 3        | Выручка от продажи в денежном выражении                                       | 33000    | 8250         | 8250    | 8250    | 8250    | 33000    | 8250         | 8250    | 8250    | 8250    | 33000    | 8250         | 8250    | 8250    | 8250    |
| 4        | Затраты на производство и сбыт продукции (работы, услуги), всего в том числе: | 31602,63 | 7934,35      | 7934,35 | 7934,35 | 7799,57 | 31602,63 | 7934,35      | 7934,35 | 7934,35 | 7799,57 | 31602,63 | 7934,35      | 7934,35 | 7934,35 | 7799,57 |
| 4.1      | Производственные затраты                                                      | 30594,80 | 7682,39      | 7682,39 | 7682,39 | 7547,62 | 30594,80 | 7682,39      | 7682,39 | 7682,39 | 7547,62 | 30594,80 | 7682,39      | 7682,39 | 7682,39 | 7547,62 |
| 4.2      | Затраты на сбыт продукции (работ, услуг)                                      | 1007,84  | 251,96       | 251,96  | 251,96  | 251,96  | 1007,84  | 251,96       | 251,96  | 251,96  | 251,96  | 1007,84  | 251,96       | 251,96  | 251,96  | 251,96  |
| 5        | Операционные затраты:                                                         | 31465,93 | 7900,18      | 7900,18 | 7900,18 | 7765,40 | 31465,93 | 7900,18      | 7900,18 | 7900,18 | 7765,40 | 31465,93 | 7900,18      | 7900,18 | 7900,18 | 7765,40 |
| 6        | Амортизационные отчисления                                                    | 136,70   | 34,18        | 34,18   | 34,18   | 34,18   | 136,70   | 34,18        | 34,18   | 34,18   | 34,18   | 136,70   | 34,18        | 34,18   | 34,18   | 34,18   |
| 7        | Налоги и др. обязательные платежи, отнесенные на финансовый результат         |          |              |         |         |         |          |              |         |         |         |          |              |         |         |         |
| 8        | Балансовая прибыль:                                                           | 1397,37  | 315,65       | 315,65  | 315,65  | 450,43  | 1397,37  | 315,65       | 315,65  | 315,65  | 450,43  | 1397,37  | 315,65       | 315,65  | 315,65  | 450,43  |
| 9        | Платежи в бюджет по налогу на прибыль                                         | 279,47   | 63,13        | 63,13   | 63,13   | 90,09   | 279,47   | 63,13        | 63,13   | 63,13   | 90,09   | 279,47   | 63,13        | 63,13   | 63,13   | 90,09   |
| 10       | Уплата процентов за кредит                                                    | 121,59   | 34,74        | 31,84   | 28,95   | 26,05   | 75,27    | 23,16        | 20,26   | 17,37   | 14,47   | 28,95    | 11,58        | 8,68    | 5,79    | 2,89    |
| 11       | Уплата основного долга по кредиту                                             | 379,67   | 94,92        | 94,92   | 94,92   | 94,92   | 379,67   | 94,92        | 94,92   | 94,92   | 94,92   | 379,67   | 94,92        | 94,92   | 94,92   | 94,92   |
| 12       | Чистая прибыль:                                                               | 996,31   | 217,78       | 220,67  | 223,57  | 334,29  | 1042,63  | 229,36       | 232,25  | 235,15  | 345,87  | 1088,94  | 240,94       | 243,83  | 246,73  | 357,45  |
| 13       | То же нарастающим итогом                                                      |          | 217,78       | 438,45  | 662,02  | 996,31  |          | 1225,66      | 1457,92 | 1693,07 | 2038,93 |          | 2279,87      | 2523,70 | 2770,43 | 3127,88 |

Таблица 3.11 - План денежных поступлений и выплат по годам реализации предпринимательского проекта

| Наименование показателя                                                      | 1 год |              |       |       |       | 2 год |              |       |       |       | 3 год |              |       |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|
|                                                                              | Всего | По кварталам |       |       |       | Всего | По кварталам |       |       |       | Всего | По кварталам |       |       |       |
|                                                                              |       | 1 кв.        | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |       | 1 кв.        | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |       | 1 кв.        | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
| Деятельность по производству и сбыту продукции (работ, услуг)                |       |              |       |       |       |       |              |       |       |       |       |              |       |       |       |
| Поступление денежных средств, всего в том числе:                             | 33000 | 8250         | 8250  | 8250  | 8250  | 33000 | 8250         | 8250  | 8250  | 8250  | 33000 | 8250         | 8250  | 8250  | 8250  |
| Выручка от продажи в денежном выражении без учета НДС                        | 33000 | 8250         | 8250  | 8250  | 8250  | 33000 | 8250         | 8250  | 8250  | 8250  | 33000 | 8250         | 8250  | 8250  | 8250  |
| Денежные выплаты - операционные затраты по производству и сбыту              | 31466 | 7900         | 7900  | 7900  | 7765  | 31466 | 7900         | 7900  | 7900  | 7765  | 31466 | 7900         | 7900  | 7900  | 7765  |
| Сальдо денежных поступлений и выплат от деятельности по производству и сбыту | 1534  | 350          | 350   | 350   | 485   | 1534  | 350          | 350   | 350   | 485   | 1534  | 350          | 350   | 350   | 485   |
| Инвестиционная деятельность                                                  |       |              |       |       |       |       |              |       |       |       |       |              |       |       |       |
| Поступление денежных средств - выручка от реализации основных средств        | 0     | 0            | 0     | 0     | 0     | 0     | 0            | 0     | 0     | 0     | 0     | 0            | 0     | 0     | 0     |
| Платежи за:                                                                  | 1367  | 1367         | 0     | 0     | 0     | 0     | 0            | 0     | 0     | 0     | 0     | 0            | 0     | 0     | 0     |
| - оборудование                                                               | 1367  | 1367         | 0     | 0     | 0     | 0     | 0            | 0     | 0     | 0     | 0     | 0            | 0     | 0     | 0     |
| Сальдо денежных поступлений и платежей от инвестиционной деятельности        | -1367 | -1367        | 0     | 0     | 0     | 0     | 0            | 0     | 0     | 0     | 0     | 0            | 0     | 0     | 0     |
| Финансовая деятельность                                                      |       |              |       |       |       |       |              |       |       |       |       |              |       |       |       |
| Поступление денежных средств, всего в том числе:                             | 1367  | 1367         | 0     | 0     | 0     | 0     | 0            | 0     | 0     | 0     | 0     | 0            | 0     | 0     | 0     |
| Средства для финансирования предпринимательского проекта                     | 1367  | 1367         | 0     | 0     | 0     | 0     | 0            | 0     | 0     | 0     | 0     | 0            | 0     | 0     | 0     |
| Денежные выплаты всего в том числе:                                          | 781   | 193          | 190   | 187   | 211   | 734   | 181          | 178   | 175   | 199   | 688   | 170          | 167   | 164   | 188   |
| Возврат предоставленных кредитов                                             | 380   | 95           | 95    | 95    | 95    | 380   | 95           | 95    | 95    | 95    | 380   | 95           | 95    | 95    | 95    |

Продолжение таблицы 3.11

| Наименование показателя                                                            | 1 год |              |       |       |       | 2 год |              |       |       |       | 3 год |              |       |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|
|                                                                                    | Всего | По кварталам |       |       |       | Всего | По кварталам |       |       |       | Всего | По кварталам |       |       |       |
|                                                                                    |       | 1 кв.        | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |       | 1 кв.        | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |       | 1 кв.        | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
| 1                                                                                  | 2     | 3            | 4     | 5     | 6     | 7     | 8            | 9     | 10    | 11    | 12    | 13           | 14    | 15    | 16    |
| Уплата процентов за предоставленные средства                                       | 122   | 35           | 32    | 29    | 26    | 75    | 23           | 20    | 17    | 14    | 29    | 12           | 9     | 6     | 3     |
| Налоги и др. обязательные платежи, отнесенные на финансовый результат и из прибыли | 279   | 63           | 63    | 63    | 90    | 279   | 63           | 63    | 63    | 90    | 279   | 63           | 63    | 63    | 90    |
| Сальдо денежных поступлений и выплат от финансовой деятельности                    | 586   | 1174         | -190  | -187  | -211  | -734  | -181         | -178  | -175  | -199  | -688  | -170         | -167  | -164  | -188  |
| Денежный поток                                                                     |       |              |       |       |       |       |              |       |       |       |       |              |       |       |       |
| По годам реализации                                                                | 753   | 157          | 160   | 163   | 274   | 800   | 169          | 172   | 174   | 285   | 846   | 180          | 183   | 186   | 297   |
| Накопленный денежный поток                                                         |       | 157          | 317   | 480   | 753   |       | 922          | 1093  | 1268  | 1553  |       | 1733         | 1916  | 2102  | 2399  |
| Коэффициент дисконтирования                                                        | 1,0   | 1,0          | 1,0   | 1,0   | 1,0   | 0,87  | 0,87         | 0,87  | 0,87  | 0,87  | 0,76  | 0,76         | 0,76  | 0,76  | 0,76  |
| Дисконтированный денежный поток                                                    | 753   | 157          | 160   | 163   | 274   | 696   | 147          | 149   | 152   | 248   | 643   | 137          | 139   | 141   | 225   |
| Дисконтированный накопленный денежный поток                                        | 753   |              |       |       |       | 1449  |              |       |       |       | 2092  |              |       |       |       |

Показатели экономической эффективности инвестиционного проекта по производству скотча показывают эффективность проекта с точки зрения интересов всего общества, с тем обстоятельством, что оно несет все затраты, которые связаны с выполнением проекта. Эти показатели отражают целесообразность расходования ресурсов на осуществление конкретно данного проекта.

Основные показатели, используемые для определения эффективности инвестиционных проектов: накопленный денежный поток, срок окупаемости, внутренняя норма доходности, точка безубыточности.

#### 1. Накопленный денежный поток

При условии положительного чистого дисконтированного дохода (ЧДД) можно говорить об эффективности проекта при заданной норме дисконта. Величина значения ЧДД показывает эффективность проекта, и чем она выше, тем инвестиционный проект эффективнее.

Расчеты ЧДД представлены в таблице 3.10.

$\text{ЧДД} = 2092 \text{ тыс. руб.}$

Выбранный предпринимательский проект эффективен, так как денежный поток по годам реализации не имеет отрицательных значений.

Индекс доходности – это отношение накопленного сальдо дисконтированных притоков и оттоков денег к начальным капитальным вложениям. Индекс доходности отражает уровень эффективности капиталовложения при заданной норме дисконта.

Индекс доходности на конец третьего года реализации проекта, составляет:

$$\text{ИД} = 2092 / 1367 = 1,53$$

Значение индекса доходности тесно связано с ЧДД: если  $\text{ИД} > 1$ , то проект эффективен, а если  $\text{ИД} < 1$ , то неэффективен.

Так как рассчитанный индекс доходности проекта по производству скотча составляет 1,53, что больше 1, можно сделать вывод об эффективности предлагаемого проекта.

## 2. Расчет срока окупаемости проекта.

Простым сроком окупаемости ( $T_{OK}$ ) называют период от начального момента до момента окупаемости.

Начальным моментом обычно является начало первого шага или начало операционной деятельности.

Моментом окупаемости называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого кумулятивные текущие чистые денежные поступления переходят в положительные значения и в дальнейшем остаются не отрицательными. Метод расчета срока окупаемости инвестиций состоит в определении того срока, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций. Если сформулировать суть этого метода более точно, то он предполагает вычисление того периода, за который кумулятивная сумма (сумма нарастающим итогом) денежных поступлений сравнивается с суммой первоначальных инвестиций.

$$T_{OK}^H = 1 / 20\% = 5 \text{ лет.}$$

То есть уточненный срок окупаемости проекта составит около 18 мес., что свидетельствует об эффективности предпринимательского проекта.

## 3. Расчет внутренней нормы доходности (рентабельности).

Внутренняя норма доходности (ВНД) – это ставка дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход (ЧДД) равен 0. ЧДД рассчитывается на основании потока платежей, дисконтированного к сегодняшнему дню.

Основным источником определения величины ВНД является ежегодная разность платежей (притока и оттока денежных средств) по проекту по производству скотча, представленная в таблице 3.12.

Таблица 3.12 - Данные для расчета внутренней нормы доходности (тыс. руб.)

| Наименование показателя                          | 1 год | 2 год | 3 год |
|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Ежегодная разность платежей<br>$P = (Г1) - (В1)$ | -614  | 800   | 846   |

На основе этих данных рассчитаем внутреннюю норму доходности (таблица 3.13).

Таблица 3.13 - Расчет внутренней нормы доходности

| Период,<br>t | Поток | Расчёт 1,<br>E <sub>1</sub> = 0,8 |                  | Расчёт 2,<br>E <sub>2</sub> = 0,95 |                  | Расчёт 3,<br>E <sub>2</sub> = 0,99 |                  | Расчёт 4,<br>E <sub>2</sub> = 0,998 |                  |
|--------------|-------|-----------------------------------|------------------|------------------------------------|------------------|------------------------------------|------------------|-------------------------------------|------------------|
|              |       | $\alpha_t=1/(1+E_1)t$             | ЧДД <sub>1</sub> | $\alpha_t=1/(1+E_2)t$              | ЧДД <sub>2</sub> | $\alpha_t=1/(1+E_2)t$              | ЧДД <sub>2</sub> | $\alpha_t=1/(1+E_2)t$               | ЧДД <sub>2</sub> |
| 0-1          | -614  | 1                                 | -614             | 1                                  | -614             | 1                                  | -614             | 1                                   | -614             |
| 1-2          | 800   | 0,56                              | 444              | 0,51                               | 409              | 0,50                               | 402              | 0,50                                | 400              |
| 2-3          | 846   | 0,31                              | 261              | 0,26                               | 222              | 0,25                               | 214              | 0,25                                | 212              |
| Итого        |       |                                   | 92               |                                    | 18               |                                    | 2                |                                     | -2               |

Получается, что при  $E = 0,99$  или 99 %, ЧДД > 0, а при  $E = 0,998$  или 99,8%, ЧДД < 0.

Значение внутренней нормы доходности, равное 0,99 является верхним пределом процентной ставки, по которой предприятие может окупить кредит для финансирования предпринимательского проекта по производству скотча. Для получения прибыли предприятие должно брать кредит по ставке ниже внутренней нормы доходности, в нашем случае ставка по кредиту равна 12,2%.

#### 4. Определение точки безубыточности

Точка безубыточности (ТБ) – это найденная алгебраическим или графическим методом точка, при которой доходы от реализации (продажи) продукции равны издержкам на ее производство (полной себестоимости продукции). Цель ее определения и анализа – нахождение точки равновесия, в которой поступления от продаж равны издержкам на ее производство. Если объем продаж (производства) ниже этой точки, предприятие терпит убытки, а если поступления равны издержкам, оно безубыточно. Анализ безубыточности служит целям нахождения величины проектной мощности или объема производства, ниже которого предприятие несет убытки.

Сначала рассчитаем значение точки безубыточности аналитическим путем, составив целевые функции:

Функция реализации представлена формулой:

$$Дс = Ц \times В, \quad (3.2)$$

где Ц – цена реализации изделия, руб.

$V$  – плановый выпуск изделия, тыс. шт.

Функция издержек производства представлена формулой:

$$C = \text{Иуд. пер} \times V + \text{Ипост}, (3.3)$$

где  $\text{И}_{\text{уд.пер}}$  – удельно-переменные издержки на единицу продукции (составляют 80% от себестоимости), тыс. руб.;

$\text{И}_{\text{пост}}$  – постоянные издержки, составляющие 20% от общей себестоимости (то есть от удельной себестоимости на плановый выпуск), тыс. руб.;

$V$  – плановый выпуск изделия, шт.

В точке безубыточности эти выражения сравниваются:

$$C \times V = \text{Иуд. пер} \times V + \text{Ипост}, (3.4)$$

Составим уравнение:

$$V = \frac{4646,86}{50 - 40,84} = 507414 \text{ или } 25370,7 \text{ тыс. руб. в денежном выражении.}$$

Графически точка безубыточности проекта по производству скотча представлена на рисунке 3.6.

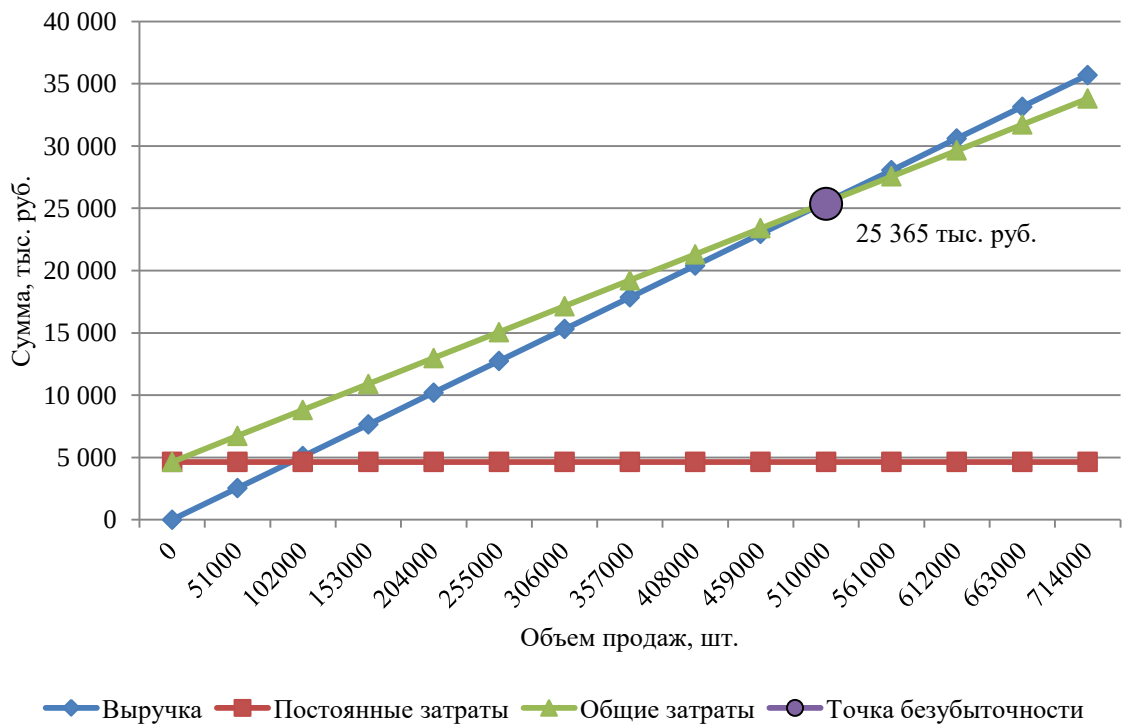


Рисунок 3.6 - Графическое представление точки безубыточности проекта по производству скотча

## 5. Рассчитаем запас прочности.

Запас финансовой прочности показывает, насколько предприятие может позволить себе снизить выручку от реализации без существенного вреда для своего финансового положения.

Запас прочности можно определить по следующей формуле:

$$Зп = Вр - Тб, (3.5)$$

где  $Вр$  – выручка, тыс. руб.;

$Тб$  – порог рентабельности, тыс. руб.

Определив критический объём производства (507415шт.) и зная исходный объём производства (660000шт.), определим запас финансовой прочности по проекту.

$$Зп = 660000 - 507415 = 152585 \text{ шт.}$$

или

$$Зп = \frac{33000 - 25370,7}{33000} \times 100\% = 23,11\%$$

Предприятие при реализации проекта имеет значительный запас прочности, это говорит о том, что оно может значительно снизить объёмы реализации продукции, получив при этом прибыль.

Основные показатели экономической эффективности проекта по производству скотча отобразим в таблице 3.14.

Таблица 3.14 - Показатели эффективности проекта по производству скотча

| Наименование показателя                                     | Фактическое<br>Значение | Нормативное<br>значение |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Чистый дисконтированный доход (ЧДД), тыс. руб.              | 2092                    | > 0                     |
| Индекс доходности (ИД), п.                                  | 1,53                    | > 1                     |
| Срок окупаемости вложений ( $T_{ок}$ )                      | 4 мес.                  | -                       |
| Точка безубыточности (ТБ), шт.                              | 507415                  | <660000                 |
| Запас финансовой прочности (относительная величина)         | 23,11%                  | -                       |
| Запас финансовой прочности (абсолютная величина), тыс. руб. | 7629,25                 | -                       |

Разработка проекта по производству скотча имеет под собой экономическую и социальную составляющие. Все перечисленные выше показатели эффективности проекта показывают эффективность и целесообразность инвестиций в него. Значит, принятие проекта будет способствовать решению задач по эффективной организации бизнеса.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Цель разработки бизнес-плана – планирование хозяйственной деятельности планируемого предприятия по производству скотча на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Внешние цели, для которых составляется бизнес-план – обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств, демонстрация имеющихся у фирмы возможностей и привлечение внимания со стороны инвесторов и банка, убеждение их в достаточном уровне эффективности инвестиционного проекта и высоком уровне менеджмента предприятия.

Применение методов бизнес-планирования, охватывающие практически весь спектр менеджмента, упорядочивает и систематизирует процесс принятия решений. В самой технологии бизнес-планирования заложен механизм поиска оптимального управленческого решения, исходя из возможностей внешней и потенциала внутренней среды предприятия. В наибольшей мере, бизнес-планирование необходимо малым и средним предприятиям, работающим в условиях высокой неопределенности и имеющим меньший допуск на ошибку.

Большинство начинающих предпринимателей обращают свое внимание на тот род деятельности, который приносит хорошую прибыль при минимальных первичных вложениях. Одним из таких вариантов является бизнес по производству скотча. Идея заключается в приобретении технологического оборудования для производства скотча замкнутого цикла, то есть весь процесс выполняется производственной линией от начала до конца.

Несмотря на то, что новые производители скотча в России появляются регулярно, изготовление этой продукции по-прежнему остается весьма прибыльным делом. Причина финансового успеха состоит в том, что спрос на любой вид самоклеющегося и клеящегося материалов в офисах, бытовой сфере

и промышленности есть и будет всегда. Так как область применения скотча это практически все сферы деятельности современного человека, спрос на продукцию уверенно растет. Потребители используют скотч дома, в офисах, применяют его на производственных предприятиях, в магазинах и торговых центрах. Все чаще потребители оценивают удобство и простоту использования клейкой ленты, благодаря чему она все больше входит в повседневную жизнь. Это весьма выгодно для предпринимателей, которые планируют производство скотча. Так как спрос растет, будет расти и уровень сбыта продукции.

Изготовить фирменный скотч можно при использовании метода верхней печати или метода межслойной печати. Верхний способ предусматривает нанесение рисунка на готовый скотч с использованием определенных клише. А межслойная печать это нанесение рисунка на пленку до его покрытия клеем, в результате надпись находится между клеевым слоем и полипропиленовой пленкой. Это помогает избежать вероятности стирания рисунка.

Флексография является прекрасным современным способом печати, но все же и она не в состоянии передать четко мелкие детали рисунка, а также отразить идеально оттенки цвета.

Объем первоначальных инвестиций составит 1366,8 тыс. руб., из которых 1139 тыс. руб. – стоимость торгового оборудования. 80% источников финансирования проекта это заемные средства. Проценты по условиям кредитования выплачиваются ежеквартально с начала пользования заемными средствами. Полное погашение основного долга наступит в II квартале 1 года деятельности. Срок окупаемости проекта составит 4 мес.

Производство двухстороннего скотча только тогда себя окупит, когда у предприятия будут заключены контракты хотя бы с 2-3 крупными заказчиками. Сбывать скотч оптом можно как прямым клиентам, так и через посредников – склады, крупные гипермаркеты и строительные базы.

Все рассчитанные показатели проекта свидетельствуют об эффективности и целесообразности инвестиций в него.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016) – [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.consultant.ru>
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 23.05.2016) – [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.consultant.ru>
3. О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон от 26.10.2002г. № 127-ФЗ (ред. от 03.07.2016) – [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.consultant.ru>
4. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. - М.: Альпина Паблишер, 2015. – 320 с.
5. Бабич Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 336 с.
6. Базилевич А.И. Экономика предприятия (фирмы) / А.И. Бабич. – М.: Инфра-М, 2015. – 386 с.
7. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 260 с.
8. Белова Т.А. Технология и организация производства продукции и услуг / Т.А. Белова, В.Н. Данилин. - М.: КноРус, 2014. - 240 с.
9. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. - М.: Форум, 2013. - 256 с.
10. Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2014. - 224 с.
11. Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
12. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 248 с.

13. Волков А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С. Волков. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 81 с.
14. Гаврилов Л.П. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: Учебное пособие / Л.П. Гаврилов. – М.: Дашков и К, 2015. - 224 с.
15. Гафурова Г.Н. Бюджетирование как основной инструмент в системе управления предприятием / Г.Н. Гафурова, Свистунова Е.А. // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. – 2015. – № 6. – С. 19-22.
16. Гончарук А.В. Механизм повышения эффективности функционирования предприятия на основе финансового планирования / А.В. Гончарук, М.Б. Качеянц // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2016. – № 8. – С. 154-157.
17. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 248 с.
18. Горюшкин А.А. Организация производства: Учебное пособие / Н.И. Новицкий, А.А. Горюшкин; Под ред. Н.И. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. – 350 с.
19. Данилин В.И. Финансовое и операционное планирование в корпорации. Методы и модели: Учебник / В.И. Данилин. – М.: Дело, 2016. – 616 с.
20. Добровольский А.Л. Финансовое планирование как одна из составляющих тактического планирования / А.Л. Добровольский // Мир современной науки. – 2015. – № 5 (20). – С. 28-30.
21. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2013. - 432 с.
22. Екимова К.В. Финансы организаций (предприятий): Учебник / К.В. Екимова, Т.В. Шубина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 375 с.
23. Жилкина А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: Учебник / А.Н. Жилкина. – М.: ИНФРА-М, 2014 – 336 с.

24. Зайков В.П. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация / В.П. Зайков, Е.Д. Селезнёва, А.В. Харсеева. – М.: Вузовская книга, 2016. – 340 с.
25. Исмаилова Р.А. Основные показатели оценки эффективности управления финансовыми ресурсами предприятия / Р.А. Исмаилова, О.В. Мисник. // Наука и образование: новое время. – 2015. – № 6. – С. 5-10.
26. Кандрашина Е.А. Финансовый менеджмент: Учебник для бакалавров / Е.А. Кандрашина. – М.: Дашков и К, 2015. – 220 с.
27. Карпова Т. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков. Учебное пособие / Т. Карпова, В. Карпова. – М.: Издательство «ВУ», 2016. – 304 с.
28. Ковалев В.В. Финансы организаций (предприятий): Учебник / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2016. – 352 с.
29. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: учебное пособие / О.Н. Лихачева. – М.: Велби, 2015. – 324с.
30. Лопарева А.М. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. - М.: Форум, 2016. - 176 с.
31. Лосев В. Как составить бизнес-план. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей: Пер. с англ. / В. Лосев. - М.: Вильямс, 2013. - 208 с.
32. Морошкин В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин. - М.: Форум, 2017. - 288 с.
33. Масалова О.Ю. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование (для бакалавров) / О.Ю. Масалова. – М.: КноРус, 2015. – 232 с.
34. Незамайкин В.Н. Финансовый менеджмент: Учебник для бакалавров / В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова. – М: Юрайт, 2016. – 467 с.
35. Орлова Е.Р. Бизнес-план: Методика составления и анализ типовых ошибок / Е.Р. Орлова. - М.: Омега-Л, 2013. - 168 с.
36. Орлова П.И. Бизнес-планирование: Учебник / П.И. Орлова. - М.: Дашков и К, 2013. - 284 с.

37. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент / Л.Н. Павлова. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 345 с.
38. Панова А.К. Планирование и эффективная организация продаж: Практическое пособие / А.К. Панова. – М.: Дашков и К, 2016. – 192 с.
39. Пахомова Е.С. Эффективные инструменты бюджетирования на смену традиционного подхода / Е.С. Пахомова, Е.А. Коренько // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №9 (043). – С.125-130.
40. Петухова С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: Практическое пособие / С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2013. - 171 с.
41. Романова М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2012. - 240 с.
42. Савруков Н. Организация производства / Н. Савруков, Ш. Закиров. - СПб.: Лань, 2012. - 224 с.
43. Сатаев А.М. Азбука бизнес-планирования: Учебное пособие / А.М. Сатаев. - М.: Юриспруденция, 2013. - 128 с.
44. Слак Н. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент / Н. Слак, С. Чемберс, Р. Джонстон. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 790 с.
45. Скрынникова И. А., Веретенникова Е. В. Исследование современных трендов в хлебопекарной промышленности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 24. – С. 109–115.
46. Станиславчик Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. - М.: Ось-89, 2016. - 128 с.
47. Старкова О.Я., Алабужева М.А. Тенденции развития рынка хлеба в Российской Федерации // Аэкономика: экономика и сельское хозяйство, 2017. №2 (14). URL: <http://aeconomy.ru/science/economy/tendentsii-razvitiya-rynka-khleba-v/>
48. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с.

49. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: Учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 187 с.

50. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 544 с.

Таблица 1 – Стоимость изготовления клейкой ленты с логотипом компании

| Тираж        | 1 цвет | 2 цвета | 3 цвета |
|--------------|--------|---------|---------|
| 48 мм x 50 м |        |         |         |
| 72           | 102,93 | 104,11  | 105,4   |
| 144          | 85,49  | 86,67   | 87,95   |
| 216          | 79,82  | 81,11   | 82,5    |
| 540          | 70,19  | 71,37   | 72,65   |
| 720          | 68,05  | 69,34   | 70,62   |
| 1080         | 65,38  | 66,66   | 67,95   |
| 48 мм x 60 м |        |         |         |
| 72           | 122,84 | 124,23  | 125,4   |
| 144          | 96,51  | 97,8    | 99,08   |
| 216          | 90,52  | 91,81   | 93,09   |
| 540          | 80,68  | 81,96   | 83,25   |
| 720          | 78,65  | 79,72   | 81      |
| 1080         | 75,76  | 77,04   | 78,22   |
| 72           | 122,84 | 124,23  | 125,4   |
| 144          | 96,51  | 97,8    | 99,08   |
| 1080         | 75,76  | 77,04   | 78,22   |
| 48 мм x 66 м |        |         |         |
| 72           | 129,36 | 130,65  | 72      |
| 144          | 103,15 | 104,43  | 144     |
| 216          | 96,94  | 98,23   | 216     |
| 540          | 87,1   | 88,28   | 540     |
| 720          | 84,85  | 86,03   | 720     |
| 1080         | 82,07  | 83,35   | 1080    |