

# Бизнес-план оказания услуг по предоставлению в аренду подвижного состава



«Питер-Консалт»

## Оглавление

1. Резюме.....	3
1.1. Сущность проекта и место реализации .....	3
1.2. Эффективность реализации проекта.....	4
1.3. Эффективность реализации проекта.....	4
2. Инициатор проекта.....	6
3. Анализ рынка и концепция маркетинга.....	6
3.1. Определение основной идеи и целей проекта.....	6
3.2. Анализ рынка.....	6
3.2.1. Клиентская целевая группа .....	6
3.2.2. Оценка существующего спроса .....	7
3.2.3. Ожидаемая конкуренция .....	13
3.3. Маркетинг .....	16
3.3.1. Концепция маркетинга.....	16
3.3.2. Цели маркетинга .....	16
3.3.3. Тактика маркетинга .....	16
3.3.4. План продаж.....	19
4. Материальные ресурсы .....	21
4.1. Инвестиционные расходы .....	21
4.2. Прямые и косвенные расходы периода эксплуатации .....	22
5. Организация .....	23
5.1. Организационная структура.....	23
5.2. Штатное расписание .....	23
5.3. Календарный план осуществления проекта.....	23
6. Налоговое окружение .....	24
7. Финансовый план.....	24
7.1. Прогнозный отчет о движении средств .....	24
7.2. Прогнозный отчет о прибылях и убытках .....	24
7.3. Прогнозный баланс.....	24
8. Эффективность проекта .....	25
8.1. Финансовые показатели.....	25
8.2. Анализ безубыточности .....	25
8.3. Показатели экономической эффективности .....	26
9. Анализ рисков .....	27
9.1. Технологические риски.....	27
9.2. Организационные и управленческие риски.....	27
9.3. Риски материально-технического обеспечения.....	28
9.4. Финансовые риски.....	28
9.5. Экономические риски .....	29
9.6. Экологические риски .....	29

## 1. Резюме

### 1.1. Сущность проекта и место реализации

Основной идеей проекта является оказание услуг по предоставлению клиентам подвижного (железнодорожного) состава для перевозки грузов:

- предоставление крытых вагонов и вагонов-зерновозов;
- оплата тарифа по территории РФ;
- организация экспедирования грузов по территории железных дорог других стран;
- другие услуги непосредственно связанные с железнодорожными перевозками.

В качестве дополнительных услуг рассматриваются:

- оказание услуг по организации железнодорожных перевозок при переходе с других видов транспорта;
- организация погрузо-разгрузочных работ на полигоне Октябрьской железной дороги.

Цели проекта включают в себя:

- оптимизация расходов на предоставление подвижного состава за счет приобретения собственных хопперов-зерновозов и крытых вагонов;
- безубыточная работа предприятия;
- достижение окупаемости капитальных вложений и генерация положительного денежного потока для инвесторов проекта.

Центральный офис проекта будет расположен в Санкт-Петербурге, услуги будут реализовываться по всей территории РФ и за рубежом.

Объем инвестиций по направлениям вложений приведен в следующей таблице.

Показатель	Единица измерения	Значение
<b>Число приобретаемых вагонов</b>		
Хопперы	ед.	***
Крытые вагоны	ед.	***
<b>Стоимость вагонов</b>		
Хопперы	руб. за * ед.	* *** **
Крытые вагоны	руб. за * ед.	* *** **
<b>Капвложения по направлениям</b>		
Хопперы	руб.	* *** **
Крытые вагоны	руб.	*** **
<b>ИТОГО</b>	<b>руб.</b>	<b>* *** **</b>

**Таблица 1. Объем инвестиций по направлениям вложений**

Инвестиционный период проекта составляет \*\* мес. После окончания инвестиционного периода дополнительные вложения проекту не требуются, он финансирует себя сам.

### 1.2. Источники финансирования проекта

Для финансирования проекта используются средства организаторов проекта и прибыль, генерируемая самим проектом.

В следующей таблице приведена структура инвестиций по источникам вложений.

Показатель	Значение
Общие инвестиции, руб.	* ** * ** * ** *
в том числе:	
Вложения инвесторов, руб.	* ** * ** * ** *
Прибыль предприятия, руб.	** ** * ** *
Вложения инвесторов, %	**%
Прибыль предприятия, %	*%

**Таблица 2. Структура инвестиций по источникам вложений**

### 1.3. Эффективность реализации проекта

Основные параметры расчета экономической эффективности проекта представлены в следующей таблице.

Показатели	Значения
Прогнозный период, лет	**
Постпрогнозный период, лет	*
Условия расчета	Прогнозные цены
Ставка дисконта, %	** , %

**Таблица 3. Параметры расчета экономической эффективности**

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Показатели	Единица измерения	Значение
Чистый Доход без учета дисконта (PV)	руб.	* ** * ** * ** *
ВНД (IRR), % в год.	%	** , %
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	** * ** * ** *
Чистый Дисконтированный Доход (NPV) с терминальной стоимостью (TV)	руб.	** * ** * ** *
Срок окупаемости, мес.	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом, мес.	мес.	** *
Индекс доходности за период планирования		* , *

**Таблица 4. Показатели эффективности проекта**

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности свидетельствует об инвестиционной привлекательности проекта, о чем говорят следующие данные:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД, NPV), составляющее \*\*\* млн. руб. без учета терминальной стоимости и \*\*\* млн. руб. с учетом терминальной стоимости.
- Высокое значение внутренней нормы доходности (ВНД, IRR), составляющее \*\*%.
- Проект окупается в течение прогнозного периода.

**На основании представленных выше данных сделано заключение, что рассматриваемый проект может быть рекомендован к реализации.**

## **2. Инициатор проекта**

.....

## **3. Анализ рынка и концепция маркетинга**

### **3.1. Определение основной идеи и целей проекта**

Основной идеей проекта является оказание услуг по предоставлению клиентам подвижного (железнодорожного) состава для перевозки грузов:

- предоставление крытых вагонов и вагонов-зерновозов;
- оплата тарифа по территории РФ;
- организация экспедирования грузов по территории железных дорог других стран;
- другие услуги непосредственно связанные с железнодорожными перевозками.

В качестве дополнительных услуг рассматриваются:

- оказание услуг по организации железнодорожных перевозок при переходе с других видов транспорта;
- организация погрузо-разгрузочных работ на полигоне Октябрьской железной дороги.

Цели проекта включают в себя:

- оптимизация расходов на предоставление подвижного состава за счет приобретения собственных хопперов-зерновозов и крытых вагонов;
- безубыточная работа предприятия;
- достижение окупаемости капитальных вложений и генерация положительного денежного потока для инвесторов проекта.

### **3.2. Анализ рынка**

#### **3.2.1. Клиентская целевая группа**

Клиентская целевая группа включает в себя следующих потенциальных потребителей услуг создаваемого предприятия:

- .....

При выборе арендодателя подвижного состава, арендаторы руководствуются следующими критериями:

- .....

При выборе арендодателя подвижного состава арендаторы хопперов-зерновозов используют следующие каналы маркетинговых коммуникаций:

- .....

Для клиентской группы характерны определенные потребности в перевозках, которые будут рассмотрены в следующем разделе.

### 3.2.2. Оценка существующего спроса

При определении спроса на услуги по аренде хопперов-зерновозов и крытых вагонов со стороны переработчиков зерна, зерновых трейдеров, элеваторов, хлебозаводов и т.д. целесообразно рассмотреть динамику валового сбора зерновых и зернобобовых, представленную на следующей диаграмме.<sup>1</sup>

Как видно из приведенной ниже диаграммы, .....

В перспективе, согласно данным стратегического развития РФ, планируется продолжение роста производства. К \*\*\*\* г. объем сбора предполагается нарастить еще на \*%, до \*\*\* млн. т. Драйверами роста должна стать .....

.....

#### Диаграмма 1. Динамика валового сбора и экспорта зерна из РФ

Применительно к рынку аренды подвижного состава важными показателями являются объемы экспорта зерновых и зернобобовых, т.к. при перевозках значительных объемов экспорта задействована железная дорога.

Как видно из приведенной выше диаграммы.....

В перспективе, согласно данным стратегического развития РФ, предполагается рост экспорта, в период до \*\*\*\* г. объем экспорта вырастет еще на \*\*%.

Для определения состояния рынка перевозок зерновых железнодорожным транспортом целесообразно рассмотреть ретроспективные данные. На следующей диаграмме представлена динамика и структура железнодорожных перевозок зерна в РФ.<sup>2</sup>

.....

#### Диаграмма 2. Динамика и структура железнодорожных перевозок зерна в РФ

Как видно из представленной выше диаграммы, .....

.....

Структура перевозок демонстрирует .....

.....

Спрос на услуги по аренде хопперов-зерновозов и крытых вагонов со стороны животноводческих предприятий определяется темпами развития животноводства в России.

---

<sup>1</sup> Источники: .....

<sup>2</sup> По данным доклада .....

На следующей диаграмме приведены данные по динамике поголовья скота в РФ по данным Росстата.

Как видно из представленной ниже диаграммы, .....

В основном данный рост обеспечивается за счет эмбарго на поставку сельскохозяйственной продукции из стран, присоединившихся к санкциям против РФ, а также проводимой в настоящее время политикой замещения импорта внутренним производством.

.....

### **Диаграмма 3. Динамика поголовья скота в РФ**

На следующей диаграмме представлен прогноз производства мяса в РФ, основанный на целевых показателях Стратегии развития мясного животноводства в Российской Федерации на период до \*\*\*\* года.<sup>3</sup>

.....

### **Диаграмма 4. Прогноз производства мяса в РФ**

Как видно из представленной выше диаграммы, .....

.....

Спрос на услуги по аренде хопшеров-зерновозов и крытых вагонов со стороны сахарных заводов определяется темпами развития данной отрасли в России. На следующей диаграмме представлена динамика производства свекловичного сахара в России по данным Росстата.

Как видно из представленной ниже диаграммы, .....

.....

### **Диаграмма 5. Динамика производства свекловичного сахара в РФ**

По прогнозу Министерства сельского хозяйства РФ, производство сахара в \*\*\*\* г. должно составить \*, \* млн. т. Вместе с тем, .....

Темпы роста производства сахара в стране в последние годы были достаточно высоки: в \*\*\*\* г. производство приросло на \*\*% по сравнению с показателями \*\*\*\* г., в \*\*\*\* г. ожидается прирост на \*%.

Рост производства сахара обусловлен снижением импорта в рамках проводимой в настоящее время политики замещения импорта внутренним производством. В последующие годы указанные драйверы роста продолжают действовать и можно ожидать прироста производства сахара в РФ на \*\*\_\*\*% в \*\*\*\* г. по сравнению с \*\*\*\* г.

.....

---

<sup>3</sup> .....



Спрос на услуги по аренде хопперов-зерновозов и крытых вагонов со стороны пивоваренных компаний определяется темпами развития пивной отрасли в России. На следующей диаграмме представлена динамика производства пива в России по данным Росстата.

.....

### **Диаграмма 6. Динамика производства пива в РФ**

Как видно из представленной выше диаграммы, .....

Анализ рынка пива<sup>4</sup> показывает, что .....

В перспективе снижение акцизов на пиво и либерализация торговли алкогольными напитками в России маловероятны, по этой причине ожидается, что производство пива в стране будет стагнировать, оставаясь примерно на одном уровне. Небольшой рост возможен за счет роста численности населения и роста благосостояния населения.

.....

Спрос на услуги по аренде хопперов-зерновозов и крытых вагонов со стороны предприятий химической промышленности определяется темпами развития данной отрасли в России. В основном хопперы-зерновозы и крытые вагоны используются для перевозки минеральных и химических удобрений. На следующей диаграмме представлена динамика производства минеральных и химических удобрений в России по данным Росстата.

.....

### **Диаграмма 7. Динамика производства минеральных и химических удобрений в РФ**

Как видно из представленной выше диаграммы .....

По прогнозам исследовательской компании .....,<sup>5</sup> объем российского рынка удобрений .....

.....

На следующей диаграмме представлена структура хопперов по типам.<sup>6</sup>

.....

### **Диаграмма 8. Структура хопперов по типам**

---

\* \*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

5

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

6

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

Согласно данным ГВЦ РЖД, собранным по всем компаниям, численность вагонов-хопперов, работающих в системе РЖД, принадлежащих российским компаниям и приписанным к российским станциям, насчитывает \*\*\*,\* тыс. ед. Как видно из представленной выше диаграммы, .....

.....

На следующей диаграмме представлены основные укрупненные номенклатуры товаров, отправляемые в хопперах в РФ.

.....

### **Диаграмма 9. Основные укрупненные номенклатуры товаров, отправляемые в хопперах в РФ**

Все номенклатуры товаров, приведенные на представленной выше диаграмме, являются взаимозаменяемыми, т.е. указанными грузами можно загружать одни и те же хопперы (после должной очистки вагонов).

Номенклатуры товаров, которые предполагается перевозить в рамках рассматриваемого проекта, выделены красным цветом. Суммарно в структуре перевозок хопперами данным номенклатуры занимают \*\*%.

.....

Аналитики рынка железнодорожных перевозок<sup>7</sup> отмечают снижение числа груженых рейсов на хоппер в год по причинам проблем с диспетчеризацией подвижного состава.

Так в \*\*\*\* г. число груженых рейсов, которые сделал парк хопперов всех операторов в системе РЖД, составило \*\*, \*\* рейса и это при максимальной погрузке в том году. В \*\*\*\* г. при минимальной за период погрузке - \*\*, \* рейса за год, в \*\*\*\* г. - почти \*\* рейсов (\*\*,\*), в \*\*\*\* г. при практически равном объеме, но при выросшем парке - \*\*, \* рейсов. Оборот ухудшился на \*\*%, что соразмерно требует увеличения парка.

В результате ухудшения оборота растет доля порожнего пробега, если в \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг. средний коэффициент порожнего пробега для грузовых вагонов составлял около \*\*%, то в \*\*\*\* г. он достиг значений \*\*\_\*\*%,<sup>8</sup> то есть состояние усугубляется и существующего парка хопперов для удовлетворения спроса уже не хватает.

На следующей диаграмме представлен баланс спроса и предложения на хопперы.<sup>9</sup> На правой шкале – погрузка в тыс. т, на левой – число вагонов в ед.

---

7

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

8

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

9

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

.....

### **Диаграмма 10. Баланс спроса и предложения на хопперы в РФ**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

Данная проблема усугубляется списанием старых вагонов, в результате которого предложение хопперов становится еще меньше.

На следующей диаграмме представлены показатели планового приобретения и списания хопперов-зерновозов в РФ.<sup>10</sup>

.....

### **Диаграмма 11. Показатели планового приобретения и списания хопперов-зерновозов в РФ**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

На сегодняшний день около \*\*% рынка перевозок зерновых грузов занимает оператор .....

Кроме того, с \* января \*\*\*\* г. в РФ вводится запрет на эксплуатацию вагонов с продленным сроком службы, что приведет к еще большему сокращению существующего парка хопперов.<sup>11</sup>

На следующей диаграмме приведены данные по плановому списанию хопперов в РФ.<sup>12</sup>

.....

### **Диаграмма 12. Плановое списание хопперов в РФ**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

.....

На следующей диаграмме приведены основные укрупненные номенклатуры товаров, отправляемые в крытых вагонах в РФ.<sup>13</sup>

Как видно из приведенной ниже диаграммы, .....

.....

.....

---

\* \*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

\* \*\*\*\*\*

<sup>12</sup>

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

<sup>13</sup> Транспортный портал INFRANEWS, Алексей Безбородов «Спрос и предложение на подвижной состав (vol. 5) 2013-17»

### **Диаграмма 13. Основные укрупненные номенклатуры, отправляемые в крытых вагонах в РФ**

Согласно данным ГВЦ РЖД, собранным по всем компаниям, численность крытых вагонов, работающих в системе РЖД, принадлежащих российским компаниям и приписанным к российским станциям, насчитывает \*\*, \* тыс. ед. На следующей диаграмме представлена численность и структура крытых вагонов по типам.<sup>14</sup>

Как видно из представленной ниже диаграммы, .....

.....

### **Диаграмма 14. Численность и структура хопперов по типам**

В период с \*\*\*\* по \*\*\*\* год на сеть ОАО «РЖД» было поставлено \*\*, \* тыс. крытых вагонов, что позволило существенно снизить средний возраст данного типа подвижного состава.<sup>15</sup> На сегодняшний день средний возраст крытых вагонов составляет \*\*, \* года, в \*\*\*\* году данный показатель составлял \*\*, \* года.

В последние годы объемы поставки на сеть новых крытых вагонов .....

Парк крытых вагонов постепенно .....

На следующей диаграмме представлены данные по плановому списанию крытых вагонов в РФ.<sup>16</sup>

.....

### **Диаграмма 15. Плановое списание крытых вагонов в РФ**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

По прогнозам экспертов,<sup>17</sup> .....

Кроме того, происходит более глубинная перестройка экономики перевозок. ....

Необходимо добавить и усиление контроля органов власти как на федеральном, так и на местном уровне за осуществлением автоперевозок. В первую очередь речь идет об .....

Транспортно-логистический рынок консолидируется: .....

Суммарно это формирует .....

---

14

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

15 \*\*\*\*\*

16

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

17 \*\*\*\*\*

В \*\*\*\* г. прогнозируется стабилизация ставок, а с \*\*\*\* г. – их рост на фоне увеличения спроса со стороны экспортеров (в первую очередь в сегменте продукции ЛПК) на вагоны с увеличенным кузовом.

В настоящее время выпускаемые модели крытых вагонов обладают грузоподъемностью в среднем \*\*-\*\*\*\* тонн и объемом кузова \*\*\*-\*\*\* м<sup>3</sup>. При этом все большим спросом пользуются модели с увеличенным объемом кузова (\*\*\*-\*\*\* м<sup>3</sup>). Их доля в структуре производства выросла с \*\*% в \*\*\*\* г. до \*\*% в \*\*\*\* г. Стоит отметить, что все производимые модели .....

На текущий момент спрос сохраняется только .....

Немаловажную роль могут сыграть и высокие эксплуатационные характеристики инновационных вагонов. ....

По оценке ОВК, основные изменения на рынке крытых вагонов произойдут после появления инновационных моделей. С этого момента начнется замещение в структуре производства вагонов моделей на тележке \*\*-\*\*\* крытыми вагонами нового поколения. По прогнозам экспертов, к \*\*\*\* г. доля инновационных вагонов в структуре парка составит более \*\*%.

.....

В следующей таблице представлен сводный анализ рыночных факторов по разделу.

.....

### **Таблица 5. Сводный анализ факторов спроса**

Сводный анализ рыночных факторов показал, что .....

#### **3.2.3. Ожидаемая конкуренция**

##### **Характеристики конкурентов на рынке хопперов**

На следующей диаграмме представлены ведущие операторы хопперов-зерновозов в РФ по данным «АСУ местной работы».

Как видно из представленной ниже диаграммы, .....

В январе \*\*\*\* г. ситуация немного изменилась: .....

.....

### **Диаграмма 16. Ведущие операторы хопперов-зерновозов в РФ**

.....

.....

Анализ характеристик конкурентов на рынке хопперов показал, что .....

**Характеристики конкурентов на рынке крытых вагонов**

На следующей диаграмме представлены основные собственники крытых вагонов в РФ.<sup>18</sup>

Как видно из представленной ниже диаграммы, .....

.....

**Диаграмма 17. Основные собственники крытых вагонов в РФ**

- .....

Анализ характеристик конкурентов на рынке крытых вагонов показал, что .....

**Концентрация рынка**

Для определения концентрации рынка аренды хопперов-зерновозов и рынка аренды крытых вагонов использован коэффициент рыночной концентрации (CR), представляющий собой сумму долей на товарном рынке (выраженных в процентах) определенного числа крупнейших компаний, действующих на данном рынке:

$$CR_n = \sum_{i=1}^n D_i ,$$

где D – выраженная в процентах доля i-го крупнейшей компании, действующей на товарном рынке;

n – число рассматриваемых крупнейших компаний, действующей на товарном рынке.

Согласно пункту \*.\* Приказа ФАС №\*\*\*<sup>19</sup> выделяются следующие уровни концентрации товарного рынка:

- высокий – при \*\*% ≤ CR\* ≤ \*\*\*%;
- умеренный – при \*\*% ≤ CR\* ≤ \*\*%;
- низкий – при CR\* < \*\*%.

На рынке хопперов-зерновозов три крупнейших оператора обеспечивают \*\*% погрузок вагонов, таким образом, концентрация рыка является высокой.

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

19

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

На рынке крытых вагонов три крупнейших оператора владеют \*\*% парка крытых вагонов.

.....

### **Конкурентная борьба**

По данным из открытых источников, между крупнейшими операторами хопперов идет достаточно острая конкурентная борьба, в частности в .....<sup>20</sup>  
.....

В марте \*\*\*\* г. Российская «Объединенная зерновая компания» (ОЗК) .....<sup>21</sup>  
.....

Если ОЗК закупит планируемое число хопперов, она станет одной из крупнейших компаний-собственников данного вида подвижного состава, что повлечет за собой передел сфер влияния и обострение конкурентной борьбы. Кроме того, как уже указывалось ранее,<sup>22</sup> .....

На основании представленных выше данных можно прийти к заключению, что .....

Конкурентная борьба на рынке крытых вагонов идет не только в пределах сферы железнодорожных перевозок, но и в .....

В сфере железнодорожных перевозок на протяжении последних нескольких лет .....

Однако основная конкуренция крытым вагонам исходит от .....

На основании представленных выше данных можно прийти к заключению, что .....

### **Барьеры для выхода на рынок**

Согласно действующему законодательству (\*\*-ФЗ «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации») .....

Компания может оказывать услуги по предоставлению вагонов в следующих случаях:

- .....

К наиболее затратному варианту следует отнести вариант, при котором компания-оператор .....

Наименее затратным можно считать вариант, когда компания-оператор .....

---

\* .....  
.....  
.....  
.....

21

.....  
.....

<sup>22</sup> см. Диаграмма 8. Структура хопперов по типам

Помимо вопросов, связанных с покупкой или арендой вагонов, для входа на товарный рынок компании необходимо решить ряд организационных вопросов и заключить следующие договора:

- .....

Подводя итог, можно оценивать финансовые затраты на преодоление барьеров входа на рынок как .....

Все прочие организационно-административные расходы, не связанные с арендой вагонов, оцениваются как незначительные<sup>23</sup> и связаны в основном с проведением договорной работы с территориальными центрами фирменного транспортного обслуживания ОАО «РЖД».

Таким образом, .....

### **Сводный анализ факторов конкуренции**

.....

**Таблица 6. Сводный анализ факторов конкуренции**

### **3.3. Маркетинг**

#### **3.3.1. Концепция маркетинга**

Концепция маркетинга рассматриваемого проекта исходит из следующих положений:

- .....

#### **3.3.2. Цели маркетинга**

Маркетинговая стратегия ставит перед собой ряд экономических и коммуникативных целей.

Экономические цели:

- ....

Коммуникативные цели:

- .....

#### **3.3.3. Тактика маркетинга**

##### **Позиционирование**

.....

##### **Конкурентные преимущества**

- .....

##### **Развитие продукта**

Развитие продукта происходит в следующих рыночных условиях.

---

<sup>23</sup> Затраты на учреждение юридического лица, регистрацию его в государственных органах, постановка на учет в фондах, организацию управленческого, кадрового и бухгалтерского учета, а также затраты на создание рабочего места для административно-управленческого персонала



.....

### Таблица 7. Рыночные условия развития продукта

Для рассматриваемого проекта разработан перечень стратегических инициатив, позволяющих использовать возможности и минимизировать угрозы, представленный в следующей таблице.

№	Стратегическая инициатива
	<b>Использование сильных сторон и возможностей</b>
1.	
2.	
3.	
	<b>Минимизация угроз</b>
4.	
5.	

### Таблица 8. Стратегические инициативы

#### Каналы сбыта

Под каналом продаж понимается тот путь, который товары или услуги проходят в ходе процесса продаж от поставщика до потребителя. Иногда этот канал является непосредственным и продаваемые товары входят в производственный процесс, результатом чего становятся различные готовые продукты, которые в свою очередь продаются через другой канал. Канал продаж также может быть и непрямой, когда производитель продает оптовому торговцу или агенту.

Производитель может выбрать один из четырех типов дистрибуции по своему усмотрению:

1. ....

При выборе или повторном оценивании каналов компания должна рассматривать следующие факторы:

- рынок;
- продукт;
- цикл жизни продукта;
- затраты на канал;
- структура канала;
- потенциал прибыли;
- немаркетинговые факторы.

**Рынок** должен анализироваться с той точки зрения, насколько он гарантирует, что много потенциальных потребителей будут иметь возможность приобрести товар или услугу. Важно иметь совместимость канала с аналогичными продуктами.

**Продукт.** Как правило, более дешевые товары с более низким уровнем используемых технологий более приспособлены к длинным каналам. Более сложные товары, часто требующие больших послепродажных услуг, например, гарантийных, стремятся к дистрибуции через более короткие каналы.

**Цикл жизни продукта.** Следует проанализировать, на каком этапе своего цикла жизни находится продукт. Новая концепция или продукт, только начинающие цикл жизни, чтобы появиться на рынке, могут потребовать на старте интенсивных усилий по дистрибуции. По мере того как продукт становится все более известным, на первое место по важности могут выйти критерии, связанные с послепродажными услугами.

**Затраты на канал.** Общеизвестно, что чем канал короче, тем он дешевле. Поэтому продажа компанией своей продукции в прямом режиме может обеспечить большой охват рынка, но помимо значительных инвестиций в торговых представителей компании придется понести серьезные затраты также на транспорт и склады. Однако это в значительной степени компенсируется более высокой маржей прибыли, которая получается за счет устранения посредников в процессе дистрибуции, и тем, что маржа с ними не делится. Помимо этих финансовых критериев короткие каналы обладают преимуществом более оперативного выхода на конечных пользователей, что означает для компании более сильную позицию с точки зрения прогнозирования потребностей этой категории потребителей и их удовлетворения. В последние годы наблюдается тенденция, показывающая, что производители стараются сократить свои каналы, чтобы более эффективно контролировать дистрибуцию своей продукции, в частности там, где для предварительного знакомства потребителей с продуктом используется дорогостоящая реклама.

**Структура канала.** В значительной степени выбор производителем посредников в цепи дистрибуции определяется составляющими канала. Если эти составляющие являются сильными (например, по их численности), то производителю обойти уже имеющийся канал будет трудно. В некоторых случаях может быть трудно получить доступ в канал до тех пор, пока продукт не будет дифференцирован за счет своей уникальности или более низкой цены по сравнению с теми продуктами, которые уже перемещаются в канале.

**Потенциал прибыли.** Существует точка, в которой затраты при попытке получить больше продаж через какой-то канал перевешивают поступления и прибыль, полученную от этих возрастающих продаж. Поэтому необходимо отыскать правильный баланс между расходами на канал, прибылью и валовой маржей.

**Немаркетинговые факторы.** Эти факторы обычно связаны с количеством доступных финансов. Такое может случиться, например, с новым продуктом, который компания из-за финансовых ограничений не может использовать таким образом, чтобы в полной мере получить от него преимущества. Так как компания не может позволить себе нанять торговых представителей на местах, она будет вынуждена прибегнуть к дистрибуции через посредника.

В приведенной ниже таблице рассматриваются все указанные выше факторы применительно к услугам, оказание которых планируется в рамках реализации рассматриваемого проекта.

.....

### Таблица 9. Анализ факторов, влияющих на выбор каналов продаж

На основании анализа факторов, влияющих на выбор каналов продаж, можно прийти к заключению, что .....

#### Ценообразование

При ценообразовании в рамках проекта учитывается влияние следующих факторов:

- .....

В связи с изложенным выше, при ценообразовании целесообразно применять метод .....

#### Программа продвижения

.....

#### 3.3.4. План продаж

Натуральные объемы предоставления услуг по годам приведены в следующей таблице.

Показатель	Ед. измерения	* год	* год	* год и далее
Аренда хопперов	сут.	** ***	*** ***	*** ***
Аренда крытых вагонов	сут.	** ***	** ***	** ***

### Таблица 10. Показатели плановой заполняемости

Показатели первого года отличаются от показателей последующих лет, т.к. ....<sup>24</sup>

В следующей таблице приведены допущения по доходам проекта.

Показатель	Единица измерения	* год	* год	3 год
Тариф на железнодорожные перевозки	% к предыд. году	—	***, %	***, %
Планируемая среднесуточная доходность хопперов	руб. в * сут.	* ***	* ***	* ***
Планируемая среднесуточная доходность крытых вагонов	руб. в * сут.	* ***	* ***	* ***
Показатель	* год	* год	* год	* год
Тариф на железнодорожные перевозки	***, %	***, %	***, %	***, %
Планируемая среднесуточная доходность хопперов	* ***	* ***	* ***	* ***
Планируемая среднесуточная доходность крытых вагонов	* ***	* ***	* ***	* ***

<sup>24</sup> Подробнее см. Таблица 13. График приобретения и оплаты вагонов

Показатель	* год	* год	** год	** год
Тариф на железнодорожные перевозки	***, %	***, %	***, %	***, %
Планируемая среднесуточная доходность хопперов	* ***	* ***	* ***	* ***
Планируемая среднесуточная доходность крытых вагонов	* ***	* ***	* ***	* ***
Показатель	** год	** год	** год	** год
Тариф на железнодорожные перевозки	***, %	***, %	***, %	***, %
Планируемая среднесуточная доходность хопперов	* ***	* ***	* ***	* ***
Планируемая среднесуточная доходность крытых вагонов	* ***	* ***	* ***	* ***

**Таблица 11. Допущения по доходам проекта**

График доходов по проекту приведен на следующей диаграмме.

.....

**Диаграмма 18. График доходов**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

На следующей диаграмме приведена структура доходов.

.....

**Диаграмма 19. Структура доходов проекта по источникам**

## 4. Материальные ресурсы

### 4.1. Инвестиционные расходы

Объем инвестиций по направлениям вложений приведен в следующей таблице.

Показатель	Единица измерения	Значение
<b>Число приобретаемых вагонов</b>		
Хопперы	ед.	***
Крытые вагоны	ед.	***
<b>Стоимость вагонов</b>		
Хопперы	руб. за * ед.	* *** **
Крытые вагоны	руб. за * ед.	* *** **
<b>Капвложения по направлениям</b>		
Хопперы	руб.	* *** ** **
Крытые вагоны	руб.	*** ** **
<b>ИТОГО</b>	<b>руб.</b>	<b>* *** ** **</b>

**Таблица 12. Объем инвестиций по направлениям вложений**

На следующей диаграмме представлена структура инвестиций по направлениям вложений.

.....

### Диаграмма 20. Структура инвестиций по направлениям вложений

Инвестиционный период проекта составляет \*\* месяцев. График приобретения и оплаты вагонов представлен в следующей таблице

Показатель	ИТОГО	* мес.	* мес.	* мес.	* мес.	* мес.
Поставки хопперов, ед.	***	*	*	**	**	**
Поставки крытых вагонов, ед.	***	*	*	**	**	**
<b>Оплата хопперов, руб.</b>						
	* *** ** **	*** ** **	*** ** **	*** ** **	*** ** **	*** ** **
<b>Оплата крытых вагонов, руб.</b>						
	*** ** **	** ** **	** ** **	** ** **	** ** **	** ** **

Показатель	* мес.	* мес.	* мес.	* мес.	** мес.	** мес.	** мес.
Поставки хопперов, ед.	**	**	**	**	**	**	**
Поставки крытых вагонов, ед.	**	**	**	**	**	**	**
Оплата хопперов, руб.	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **	*	*
Оплата крытых вагонов, руб.	** **	** **	** **	** **	** **	*	*

**Таблица 13. График приобретения и оплаты вагонов**

Для финансирования проекта используются .....

В следующей таблице приведена структура инвестиций по источникам вложений.

Показатель	Значение
Общие инвестиции, руб.	* **
в том числе:	
Вложения инвесторов, руб.	* **
Прибыль предприятия, руб.	** **
Вложения инвесторов, %	**%
Прибыль предприятия, %	*%

**Таблица 14. Структура инвестиций по источникам вложений**

#### 4.2. Прямые и косвенные расходы периода эксплуатации

Текущие расходы проекта делятся на прямые расходы и косвенные расходы.

Прямые расходы – это текущие издержки, которые можно отнести на единицу выпускаемой продукции (на \* услугу). В рассматриваемом проекте такие издержки отсутствуют.

Косвенные расходы - это текущие издержки, которые относятся к работе всего предприятия в целом.

.....

**Таблица 15. Ставки косвенных расходов**

Расчет выполнен в прогнозных ценах, в этой связи учтена инфляция, принятые допущения по изменению цен и тарифов приведены в следующей таблице.<sup>25</sup>

Показатель	Ед. измерения	* год	* год	* год и далее
ИПЦ	% к предыд. году	–	***, %	***, %
Тариф на железнодорожные перевозки	% к предыд. году	–	***, %	***, %
Реальная заработная плата	% к предыд. году	–	***, %	***, %

**Таблица 16. Допущения по инфляции**

В следующей таблице приведен расчет фонда оплаты труда (ФОТ) проекта.

<sup>25</sup> Источник допущений – Прогноз сценарных условий и основных макроэкономических параметров социально-экономического развития Российской Федерации на 2017-2018

.....  
**Таблица 17. ФОТ проекта**

График расходов приведен на следующей диаграмме.

.....  
**Диаграмма 21. График расходов**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

Структура расходов приведена на следующей диаграмме.

.....  
**Диаграмма 22. Структура расходов**

## **5. Организация**

### **5.1. Организационная структура**

Управление проектом будет осуществляться компетентными управляющими, имеющими опыт в управлении аналогичными проектами.

.....  
**Диаграмма 23. Организационная структура**

### **5.2. Штатное расписание**

Штатное расписание приведено в следующей таблице.

.....  
**Таблица 18. Штатное расписание проекта**

Подбор персонала осуществляется при использовании личного опыта организаторов проекта и связей, при необходимости, с использованием услуг агентств по подбору персонала.

### **5.3. Календарный план осуществления проекта**

.....  
**Таблица 19. План реализации проекта**

## 6. Налоговое окружение

Юридические лица и индивидуальные предприниматели вправе выбирать между двумя режимами налогообложения: общей системой налогообложения (ОСН) и упрощенной системой налогообложения (УСН).

Упрощенная система налогообложения является самым распространенным налоговым режимом, применяемым предприятиями малого бизнеса. УСН завоевала популярность по многим причинам, среди которых можно выделить значительно меньшую по сравнению с общей системой налогообложения налоговую нагрузку, простоту ведения учета и добровольность выбора данной налоговой системы.

.....

### Таблица 20. Оценка перспектив применения упрощенной системы налогообложения при реализации рассматриваемого проекта

Как видно из приведенной выше таблицы, .....

В этой связи, **проект рассчитан с применение общей системы налогообложения.**

Ставки налогов приведены в следующей таблице.

Виды налогов	Ставка	База/Частота начисления
НДС	**%	Облагаемая НДС выручка/ежемесячно
Налог на прибыль	**%	Прибыль/Ежемесячно
Налог на имущество	*, %	Имущество на балансе/Ежеквартально

### Таблица 21. Ставки налогов

**Расчет амортизации и налога на имущество** выполнен, исходя из стоимости вводимых в эксплуатацию основных средств.

**Амортизация начисляется линейным методом.**

## 7. Финансовый план

### 7.1. Прогнозный отчет о движении средств

Прогнозный отчет о движении средств см.

.....

**Таблица 22. Прогнозный отчет о движении денежных средств, руб.**

Как видно из представленной таблицы, .....

### 7.2. Прогнозный отчет о прибылях и убытках

Отчет о прибылях и убытках см. ....

**Таблица 23. Прогнозный отчет о прибылях и убытках, руб.**

Как видно из представленной таблицы, .....

### 7.3. Прогнозный баланс



**Баланс** см. Таблица 24. Баланс, руб.

Как видно из представленной таблицы, .....

.....

**Таблица 22. Прогнозный отчет о движении денежных средств, руб.**

.....

**Таблица 23. Прогнозный отчет о прибылях и убытках, руб.**

.....

**Таблица 24. Баланс, руб.**

## 8. Эффективность проекта

### 8.1. Финансовые показатели

Показатели рентабельности проекта приведены в следующей таблице.

Показатели	* год	* год	* год	* год	* год	* год	* год	* год
Коэффициент рентабельности валовой прибыли	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Коэффициент рентабельности операционной прибыли	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Коэффициент рентабельности чистой прибыли	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Показатели	* год	** год	** год	** год	** год	** год	** год	** год
Коэффициент рентабельности валовой прибыли	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Коэффициент рентабельности операционной прибыли	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Коэффициент рентабельности чистой прибыли	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%

**Таблица 25. Показатели рентабельности**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

### 8.2. Анализ безубыточности

Расчет уровня безубыточности представлен в следующей таблице.

Показатели	Среднее значение за период расчета	*%	**%
Средняя выручка, руб. в мес.	** *** **	* *** **	* *** **
<b>Средние расходы, руб. в мес.:</b>	* *** **	* *** **	* *** **
Средние постоянные расходы, руб. в мес.	* *** **	* *** **	* *** **
Средние переменные расходы, руб. в мес.	*	*	*
<b>Средняя прибыль до налогов, руб. в мес.</b>	** *** **	<b>-*** **</b>	*** **

**Таблица 26. Расчет уровня безубыточности, руб.**

Как видно из приведенной выше таблицы, .....

### 8.3. Показатели экономической эффективности

Основные параметры расчета параметров экономической эффективности проекта представлены в следующей таблице.

Показатели	Значения
Прогнозный период, лет	**
Постпрогнозный период, лет	*
Условия расчета	Прогнозные цены
Ставка дисконта, %	** , %

**Таблица 27. Параметры расчета экономической эффективности**

Расчет ставки дисконта представлен в следующей таблице.

....

**Таблица 28. Расчет ставки дисконта**

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Показатели	Единица измерения	Значение
Чистый Доход без учета дисконта (PV)	руб.	* *** **
ВНД (IRR), % в год.	%	** , %
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	*** **
Чистый Дисконтированный Доход (NPV) с терминальной стоимостью (TV)	руб.	*** **
Срок окупаемости, мес.	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом, мес.	мес.	***
Индекс доходности за период планирования		* , *

**Таблица 29. Показатели эффективности проекта**

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности свидетельствует об инвестиционной привлекательности проекта, о чем говорят следующие факторы:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода, составляющее \*\*\* млн. руб. без учета терминальной стоимости и \*\*\* млн. руб. с учетом терминальной стоимости.
- Высокое значение внутренней нормы доходности (ВНД), составляющее \*\*%.
- Проект окупается в течение прогнозного периода.

## 9. Анализ рисков

### 9.1. Технологические риски

Не выявлены

### 9.2. Организационные и управленческие риски

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск ошибок в подборе персонала.
- Риск утраты или порчи имущества.
- Риск высоких цен на реализуемые услуги.
- Риск низкого спроса на предоставляемые услуги.

#### ***Риск ошибок в подборе персонала***

Недостаточная квалификация персонала может привести к некачественному выполнению функций, срыву планов продаж, убыткам, банкротству компании.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – полная.

#### ***Риск утраты или порчи имущества***

Данный вид риска может возникнуть как результат пожара, стихийных бедствий, противоправных действий лиц.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

#### ***Риск низкого спроса на предоставляемые услуги***

Спрос на предоставляемые услуги спрогнозирован на основе данным маркетингового анализа. В таких условиях возникновение рисков ситуации маловероятно.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

***Риск высоких цен на реализуемые услуги***

Планируемые ставки оплаты за оказываемые услуги установлены на уровне средних рыночных показателей. В этой связи возникновение рисков ситуации маловероятно.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

Количественная оценка рассматриваемого риска приведена в следующей таблице.

Показатели	Снижение цены, % от запланированной			
	**%	**%	**%	***%
Чистый доход, руб.	_* ** ** **	** ** ** **	** ** ** **	** ** ** **
Срок окупаемости без дисконта, мес.	не окупается	**	**	**

**Таблица 30. Однопараметрический анализ чувствительности, уровень цен**

Как видно из приведенной выше таблицы, .....

**9.3. Риски материально-технического обеспечения**

Не выявлены.

**9.4. Финансовые риски**

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск неплатежей.
- Риск недостатка финансирования проекта.

***Риск неплатежей***

Негативное влияние данного вида риска проявляется в недостатке средств у предприятия, снижении прибыли.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – низкая.

***Риск недостатка финансирования проекта***

Негативное влияние данного вида риска проявляется в отсутствии возможности осуществить или закончить реализацию проекта по причине отсутствия финансовых средств

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Возможность управления риском** – частичная.

#### **9.5. Экономические риски**

##### ***Риск существенного изменения в системе налогообложения***

Значительные изменения в системе налогообложения, увеличение ставок налогов, порядка исчисления и уплаты налогов способны оказывать серьезное негативное влияние на рассматриваемый проект.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – нет.

#### **9.6. Экологические риски**

Не выявлены.