

# 2011

## Бизнес-план продажи фруктов из Абхазии в РФ



Питер-Консалт

Питер-Консалт

01.07.2011

## Оглавление

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Информация о компании-учредителе</b>  | 4  |
| <b>2. Резюме бизнес-плана продажи фруктов из Абхазии в РФ</b>   | 4  |
| 2.1. Сущность предполагаемого проекта и место реализации  | 4  |
| 2.2. Эффективность реализации проекта   | 4  |
| 2.3. Налоговые поступления от реализации проекта  | 5  |
| 2.4. Сопутствующие эффекты от реализации проекта  | 5  |
| <b>3. Анализ положения дел в отрасли</b>  | 5  |
| 3.1. Анализ состояния и перспектив развития отрасли   | 5  |
| 3.2. Основные потребительские группы  | 6  |
| 3.3. Ожидаемая доля компании в отрасли  | 6  |
| 3.4. Значимость данного бизнеса для развития РФ   | 6  |
| 3.5. Перечень основных (потенциальных) конкурентов  | 6  |
| 3.6. Общая концепция предполагаемого бизнеса  | 7  |
| 3.7. Учредители нового бизнеса, место регистрации, форма собственности и налогообложения, доли учредителей. | 7  |
| 3.8. Стратегические партнеры и контрагенты  | 7  |
| <b>4. Описание продукции и услуг</b>  | 7  |
| 4.1. Основные характеристики продукции  | 7  |
| 4.2. Наличие опыта оказания данных услуг  | 9  |
| <b>5. Маркетинг и сбыт продукции</b>  | 9  |
| 5.1. Факторный анализ состояния рынков сбыта  | 9  |
| 5.2. Оценка объема продаж   | 10 |
| 5.3. Обоснование рыночной ниши продукции  | 10 |
| 5.4. Общая стратегия маркетинга компании  | 10 |
| 5.5. Характеристика ценообразования   | 10 |
| 5.6. Тактика реализации продукции   | 11 |
| 5.7. Реклама и продвижение услуг на рынок   | 11 |
| 5.8. Стратегия в области качества   | 11 |
| <b>6. Логистика производства</b>  | 11 |
| 6.1. Источники поставки сырья   | 11 |
| 6.2. Необходимые складские мощности   | 11 |
| <b>7. Производственный план</b>   | 12 |
| 7.1. Место реализации проекта   | 12 |
| 7.2. Планирование и сметная стоимость работ по проекту  | 12 |
| 7.3. Производственная программа   | 12 |
| 7.4. Производственные мощности и их развитие  | 12 |
| 7.5. План капитальных вложений  | 12 |
| 7.6. Стратегия материально-технического обеспечения   | 12 |
| 7.7. Оценка обеспеченности персоналом   | 13 |
| 7.8. Характеристика экологических последствий проекта   | 13 |
| <b>8. Организационный план</b>  | 13 |
| 8.1. Краткая характеристика руководства претендента   | 13 |
| 8.2. Организационная структура управления   | 13 |
| 8.3. План-график основных мероприятий развития бизнеса  | 14 |
| <b>9. Финансовый план</b>   | 14 |
| 9.1. Бюджет доходов и расходов  | 14 |
| 9.2. Бюджет движения денежных средств   | 15 |
| 9.3. Прогнозный баланс  | 15 |
| 9.4. Бюджет налоговых платежей  | 16 |

|   |    |
|---|----|
| <b>9.5. Предполагаемый объем инвестиций</b>                     | 16 |
| <b>10. Оценка эффективности проекта и рисков его реализации</b> | 17 |
| <b>10.1. Расчет финансовых показателей</b>                      | 17 |
| <b>10.2. Расчет показателей эффективности</b>                   | 18 |
| <b>10.3. Определение точки безубыточности</b>                   | 18 |
| <b>10.4. Анализ основных видов рисков:</b>                      | 19 |
| <b>10.4.1. Технологические риски</b>                            | 19 |
| <b>10.4.2. Организационный и управленческий риск</b>            | 20 |
| <b>10.4.3. Риск материально-технического обеспечения</b>        | 20 |
| <b>10.4.4. Финансовый риск</b>                                  | 21 |
| <b>10.4.5. Экономические риски</b>                              | 21 |
| <b>10.4.6. Экологические риски</b>                              | 21 |

## **1. Информация о компании-учредителе**

.....

## **2. Резюме бизнес-плана продажи фруктов из Абхазии в РФ**

### **2.1. Сущность предполагаемого проекта и место реализации**

В настоящий момент импорт мандарин из Абхазии на территорию РФ сопровождается следующими негативными явлениями:

- Закупка фруктов на местах осуществляется многочисленными частными организациями, не осуществляющими ни проверку мандарин на возможные болезни, ни соответствующую обработку,
- Мандарины при приёмке у совхозов и населения не калибруются, не проходят сортировку,
- Поставка мандарин через границу идёт без прохождения соответствующих таможенных процедур и уплаты таможенных пошлин,
- Под видом абхазских мандарин на территорию РФ зачастую попадают фрукты неизвестного происхождения,
- Способы упаковки мандарин при поставке на территорию РФ не соответствуют современным требованиям, что способствует ухудшению качества товара после транспортировки,
- Учитывая характер поставок мандарин на территорию РФ и способ их реализации потребителям, санитарный контроль этой продукции на территории РФ также не организован должным образом,
- Есть уверенность в том, что этот бизнес в настоящее время сопровождается и иными нарушениями законодательства, такими как уклонение от уплаты налогов.

Тем не менее, учитывая традиционную популярность абхазских мандаринов в России, весь урожай ежегодно реализуется. В результате бюджет РФ и Абхазии ежегодно недополучают значительные суммы, граждане РФ рискуют своим здоровьем, а производители в Абхазии не получают достаточно средств для восстановления и развития этой отрасли.

Авторы бизнес-плана продажи фруктов из Абхазии в РФ предлагают организовать прозрачный и подконтрольный органам власти двух стран канал поставок абхазских мандарин на территорию РФ. Экономический анализ показывает, что, даже несмотря на таможенные платежи и расходы на цивилизованную логистику, этот бизнес будет не только прибыльным для его организаторов, но и позволит решить перечисленные выше социально-экономические вопросы.

Авторы бизнес-плана продажи фруктов из Абхазии в РФ планируют для реализации проекта

- .....

### **2.2. Эффективность реализации проекта**

Показатели эффективности проекта представлены в следующей таблице:

| Показатель   | Значение |
|--|----------|
| Требуемая сумма инвестиций, тыс. руб.                      |          |
| Ставка дисконтирования, %                                  |          |
| Период окупаемости - РВ, мес.                              |          |
| Дисконтированный период окупаемости - ДРВ, мес.            |          |
| Средняя норма рентабельности - ARR, %                      |          |
| Чистый приведенный доход - NPV                             |          |
| Индекс прибыльности - PI                                   |          |
| Внутренняя норма рентабельности - IRR, %                   |          |
| Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, % |          |

### 2.3. Налоговые поступления от реализации проекта

| Налог, тыс. руб.                             | 7-12.2011 | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
|--|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Налог на прибыль                             |           |          |          |          |          |          |
| Пенсионный фонд                              |           |          |          |          |          |          |
| Фонды обязательного медицинского страхования |           |          |          |          |          |          |
| НДС  |           |          |          |          |          |          |
| НДФЛ   |           |          |          |          |          |          |
| Фонд социального страхования                 |           |          |          |          |          |          |
| Налог на имущество                           |           |          |          |          |          |          |
| Земельный налог                              |           |          |          |          |          |          |
| Транспортный налог                           |           |          |          |          |          |          |
| Таможенная пошлина                           |           |          |          |          |          |          |
| <b>ИТОГО</b>                                 |           |          |          |          |          |          |

### 2.4. Сопутствующие эффекты от реализации проекта

Дополнительными последствиями организации проекта, кроме экономических, будут следующие:

- .....

## 3. Анализ положения дел в отрасли

### 3.1. Анализ состояния и перспектив развития отрасли

Поскольку большая часть импорта проходит в обход органов власти, достоверной информации о распределении абхазского мандарина в РФ нет. По некоторым данным за сезон в РФ поступает около 30 000 мандарин, по другим – более 100 000 тонн.

Несмотря на то, что на рынке РФ представлено много стран-производителей мандаринов, они не являются конкурентами абхазскому фрукту, поскольку у него есть своя, десятилетиями складывавшаяся ниша.

В настоящий момент на рынке РФ господствует мандарин марокканский, пакистанский, итальянский, греческий, израильский. Объем абхазского мандарина составляет незначительную долю рынка. Российский рынок с удовольствием примет существенно больший объем фруктов из Абхазии, если они будут поставляться достойного качества в современной упаковке и распространяться по цивилизованным каналам сбыта.

Однако, для расширения объемов поставок, необходимо организовать и профинансировать посадку новых садов.

Перспектива планируемого бизнеса заключается не только в росте объемов поставок мандарин, но и в расширении ассортимента. Рынок России с удовольствием примет из Абхазии другие традиционные продукты – киви, хурма, грейпфрут, лавровый лист, орехи, вино. Однако начать работу планируется с мандарин.

### **3.2. Основные потребительские группы**

Основными регионами потребления абхазского мандарина являются .....

### **3.3. Ожидаемая доля компании в отрасли**

Задачей компании на первом периоде развития является .....

### **3.4. Значимость данного бизнеса для развития РФ**

Необходимо подчеркнуть значимость данного бизнеса для развития дружественных отношений с молодой республикой. Организация взаимовыгодных поставок мандаринов, а в дальнейшем и других товаров из Абхазии, позволит укрепить экономическое положение дружественного государства (на экспорт цитрусовых приходится более 80% поступлений в бюджет этой республики), а также снабдить граждан РФ экологически чистыми продуктами.

### **3.5. Перечень основных (потенциальных) конкурентов**

Как уже ранее упоминалось, конкурентами компании на первом этапе деятельности являются не поставщики мандарин из других стран, а многочисленные мелкие поставщики мандарина из Абхазии.

Выявить всех поставщиков невозможно, но инициаторы проекта провели переговоры с рядом из них и получили следующую картину:

.....

Достаточно просмотреть сайты этих компаний (у кого они есть), чтобы понять мизерный масштаб бизнеса и нецивилизованный способ его ведения. Однако их преимуществом являются проработанные связи с производителями и низкие цены, которые обеспечены зачастую отсутствием таможенных пошлин и низким уровнем оплачиваемых налогов.

### **3.6. Общая концепция предполагаемого бизнеса**

Задача, стоящая перед инициаторами бизнес-плана - выстроить цивилизованный рынок по абхазскому мандарину, учитывая текущую ситуацию в этом сегменте, а также сформировать дополнительную линейку ассортимента (киви, фундук, хурма, лавровый лист, вино, мед).

### **3.7. Учредители нового бизнеса, место регистрации, форма собственности и налогообложения.**

.....

### **3.8. Стратегические партнеры и контрагенты**

В качестве стратегических партнёров инициаторы будущего бизнеса рассматривают органы власти РФ и Абхазии. Организаторы полагают, что учитывая социально-экономическую и политическую значимость проекта, органы власти РФ создадут новому бизнесу дружественную поддержку со стороны пограничных служб, таможни и органов Россельхознадзора.

С другой стороны, авторы бизнес-плана рассчитывают на помощь абхазских властей в части

- лоббирования интересов нового бизнеса среди поставщиков продукции,
- подбора надёжного персонала,
- поддержки органов контроля на абхазской стороне.

С учётом сложившейся обстановки, а именно, наличия нелегального бизнеса в этой отрасли, было бы желательно, заключение межправительственного соглашения о предоставлении новому бизнесу преференций, вплоть до освобождения на ограниченный период от таможенных платежей. В этом случае порядок в этой отрасли можно было бы навести быстро и безболезненно.

## **4. Описание продукции и услуг**

### **4.1. Основные характеристики продукции**

Мандарин - вечнозелёные субтропические плодовые растения рода цитрусовых семейства рутовых. Химический состав и свойства мандарина схожи со всеми остальными цитрусовыми.

В мякоти плодов мандарина содержится сахар, лимонная кислота, витамины, фитонциды. Употребление мандаринов, особенно зимой, способствует повышению стойкости организма к различным заболеваниям, эти фрукты обладают способностью повышать аппетит, улучшать обменные процессы. Подтверждено и противоастматическое действие мандаринов.

Сок мандарина обладает ярко выраженным антигрибковым действием. Постоянно втирая его в больные места, вы излечитесь от микроспории или же трихофитии.

Сок мандаринов рекомендуется употреблять в климактерический период, особенно при обильных кровотечениях. Его используют как общеукрепляющее, противочинготное средство. Полезен при заболеваниях органов дыхания.

Выращиваемые в Абхазии мандарины - пришли из Японии, они относятся к виду "Уншиу", входящие в большую группу "Сатсумы". В частности сорта: Овари, Сочинский-23, Пионер-80, Иберия, Мичуринец сухумский. Плоды среднего размера (4.9 X 6.8 см), средняя масса их 68-90 г., желто-оранжевой окраски и приятного сладкого вкуса. Кожура тонкая, хорошо отделяется от мякоти. Отличаются сочностью - выход сока 71,5%, высоким содержанием сахара - 7,6%, умеренной кислотностью - 1,07% и достаточно высоким содержанием витамина С 32 мг%.

Мандариновые деревья в Абхазии небольшие, вечнозеленые, хорошо растут на холодных почвах и на засушливых. Плоды сочные, вкусные, с кислинкой, кожура легко снимается. Самые вкусные мандарины - "карликовые" (плоды по размеру меньше обычных, круглой формы). Мандарины начинают поспевать в середине ноября. Массовый сбор начинается с начала декабря и продолжается до середины января.

Мандарины, как и другие цитрусовые обладают массой полезных веществ. Фитонциды поднимают настроение, наличие органики и витаминов усиливает положительный эффект. Мандариновый сок улучшает пищеварение, а другие элементы, входящие в состав мандаринов благоприятно влияют на зрение. Прекрасная приправа к мясным блюдам - это мандариновый сок. Кашель, тошноту на Кавказе лечат отваром из мандариновой корки. Эфирные масла используются в косметике.

Плоды мандаринов богаты витаминами и минералами. 1 плод содержит:

Тиамин (В1) 0,058 мг

Рибофлавин (В2) 0,036 мг

Ниацин (В3) 0,376 мг

Пантотеновая кислота (В5) 0,216 мг

Пиридоксин (В6) 0,078 мг

Фолацин (В9) 16 мкг

Аскорбиновая кислота (вит. С) 26,7 мг

Кальций 37 мг

Железо 0,15 мг

Магний 12 мг

Фосфор 20 мг

Калий 166 мг

Натрий 2 мг

В кожуре мандаринов обнаружено до 1—2 % эфирного (мандаринового) масла, оранжевые и желтые пигменты, среди них каротин.

Кроме мандаринов в Абхазии растут и гибриды, получаемые от скрещивания мандаринов, апельсинов и грейпфрутов.

Плоды мандаринов транспортируют при температуре воздуха от 2 до 5°C в рефрижераторах, хранят при температуре воздуха от 2 до 6°C и относительной влажности воздуха 85-90%. При правильной транспортировке и хранении плод не теряет своих качеств в течение 2-х месяцев.



## **4.2. Наличие опыта оказания данных услуг**

.....

## **4.4. Сравнительный анализ основных характеристик**

Несмотря на то, что, как уже упоминалось, мандарины, импортируемые из других стран, не составляют конкуренции абхазскому в силу его положения в глазах потребителей, упомянем, что абхазский мандарин превосходит своих аналогов и по вкусу, и по богатству полезных веществ, и по безопасности, так как выращивается и хранится без применения химических реактивов.

## **5. Маркетинг и сбыт продукции**

### **5.1. Факторный анализ состояния рынков сбыта**

Несмотря на все сложности, которые пережила мандариновая отрасль Абхазии в последние 2 десятилетия, в России бренд абхазских мандаринов сохранил свою известность и привлекательность. В России потребляется каждый 20-ый из выращенных в Абхазии мандаринов и потреблялось бы ещё больше, если бы фрукты имели более товарный вид и попадали на рынок РФ более цивилизованным путём. Учитывая тот факт, что рынок цитрусовых составляет в РФ более 300 тыс. тонн, абхазские мандарины занимают на нём не более 10%, что, конечно, не соответствует их популярности у россиян.

Таким образом рынок сбыта на сегодня есть и речь идёт только о его цивилизованности.

В настоящий момент на территории Абхазии действуют 4 агрофирмы, выращивающие мандарины и поставляющие их в РФ «более-менее» легальным путём. Основные перевозки мандарин из Абхазии в Россию осуществляют физические лица, пользующиеся тем, что по действующему законодательству физическое лицо имеет право перевезти беспошлинно 200 кг фруктов за неделю. Причём эксперты рынка сомневаются, что агрофирмы платят таможенные пошлины в полном объёме, а челноки реально ограничены объёмом в 200 кг. По их оценкам агрофирмы завозят в РФ около 15 000 тон продукции, а «челноки» - более 100 000 тонн. Очевидно, что большую долю в этих поставках составляли грузинские мандарины, так как в Абхазии нет и третьей части таких объёмов.

По словам руководителя одного из поставщиков, с которыми общались сотрудники компании «ХХХ», многие пытались структурировать рынок мандарина, но так и не смогли. Действующие поставщики видят следующие основные проблемы в организации поставок в РФ:

1. Таможенные барьеры на территории России: незаконные поборы, длительное время оформления и досмотра, трудности с законным оформлением требуемых документов.
2. Упаковка: мандарины из Абхазии до сих пор поставляются в деревянных 25-килограммовых ящиках, хотя пробные партии в 15-килограммовых пластиковых продавались лучше, несмотря на более высокую себестоимость.
3. Паллетирование груза: уменьшает время погрузки и выгрузки, сокращает время на таможне.

4. Заинтересованность в подобной ситуации всех участников: местного населения, таможенных и контролирующих органов, оптовиков.

### **5.2. Оценка объема продаж**

Объём рынка абхазских мандаринов в РФ составляет на настоящий момент примерно .....

Новая компания планирует занять .....

.....

\* год окончания сезона, то есть 2012 означает сезон 2011-2012 гг.

### **5.3. Обоснование рыночной ниши продукции**

Обоснование нынешней ниши было дано выше. Оно основывается на

- Высоком качестве продукции,
- Высоком позиционировании продукции в глазах российского потребителя,
- Больших резервах в части улучшения товарного вида, снижения стоимости логистики, расширения сбытовой сети.

Дополнительные перспективы развития логистического центра в Абхазии создают планы по освоению других типов сельскохозяйственной продукции.

### **5.4. Общая стратегия маркетинга компании**

В своей маркетинговой стратегии компания будет опираться на ценность бренда «абхазский мандарин», созданный ещё в советские времена. Дополнительные качества в глазах конечного потребителя будут создаваться за счёт современной упаковки и маркировки.

Немаловажную роль в коммерческом успехе данного бизнеса будут играть торговые посредники – дистрибьюторы. Для успешной работы с ними компания планирует

- .....

Исходя из соображений коммерческой безопасности компания планирует создание собственного бренда, привязанного к понятию «абхазский мандарин», но допускает создание параллельного бренда за счёт абхазской стороны.

### **5.5. Характеристика ценообразования**

Несмотря на то, что в глазах потребителя бренд «абхазский мандарин» имеет особую ценность, компания планирует придерживаться конкурентного принципа ценообразования, принимая во внимание тот факт, что большинство потребителей чувствительны к цене на мандарины, а торговым посредникам нужно дать возможность заработать.

С этой точки зрения полезно проанализировать сегодняшнее ценообразование на этот товар.

В самой Абхазии цены на мандарины по московским меркам смешные. Отборные фрукты на сухумском оптовом рынке можно купить по 7 рублей за килограмм, что похуже — и вовсе за три.

Крупные перекупщики скупают фрукты по всей республике и перепродают их уже на российской стороне, в поселке Веселое. Правда, сами на такой торговле зарабатывают не больше 2-х рублей с килограмма.

В случае мелкого опта схема такая: на границе с Россией, у моста через реку Псоу, ящики с фруктами грузят в специальные четырехколесные тачки, в одну тачку помещается около тонны фруктов. Передвигается эта мандариновая гора усилиями одного человека. За свои услуги возница просит по 50 рублей за ящик (в ящике приблизительно 25 — 30 кг). Дальше — таможенные пошлины абхазской стороне (1 руб. 60 коп. за килограмм) и российской (3 руб. 60 коп.). Плюс 10 рублей за ящик — карантинной службе. Итого: около 10 рублей сверх изначальной цены. Остается добавить расходы на транспортировку до места назначения, стоимость торгового места, зарплату продавца.

Добавим ещё «челноков», провозящих беспошлинно 200 кг в неделю минимум.

В общей сложности по дороге из абхазского села к новогоднему столу россиян цена мандарина вырастет раз в пять.

По информации источников из Интернета оптовая цена мандарина в Абхазии на декабрь-январь 2010-2011 года составляла .....

## **5.6. Тактика реализации продукции**

Компания планирует в целях реализации продукции создание дистрибьюторской сети из числа действующих поставщиков цитрусовых на территории РФ.

## **5.7. Реклама и продвижение услуг на рынок**

Учитывая характер бизнеса и особенности бренда, компания планирует минимальные усилия по рекламе на рынке:

- .....

## **5.8. Стратегия в области качества**

О потенциальном качестве абхазского мандарина написано выше. Однако, для того, чтобы донести это качество до потребителя, необходимо обеспечить

- .....

## **6. Логистика производства**

### **6.1. Источники поставки сырья**

Источниками поставки сырья будут выступать местные производители, которыми являются 4 агрофирмы и большое число мелких производителей.

Объём поставок от 10 000 тонн за сезон до 40 000 тонн к концу периода планирования.

### **6.2. Необходимые складские мощности**

На территории Абхазии планируется построить логистический центр (ЛЦ) для приёма, входного контроля, калибровки, санитарной обработки, упаковки, хранения и отгрузки мандарин, а в дальнейшем и другой сельскохозяйственной продукции.

В составе ЛЦ планируется: панельно-складской ангар с наливным полом без пыли, участок приёмки, холодильная камера, линия обработки, погрузочно-разгрузочная техника.

Готовая продукция будет храниться и отгружаться в пластиковых складных ящиках на поддонах.

Планируется отгрузка в рефрижераторы транспортных компаний.

.....

## **7. Производственный план**

### **7.1. Место реализации проекта**

Территория Абхазии

### **7.2. Планирование и сметная стоимость работ по проекту**

.....

### **7.3. Производственная программа**

На первом этапе планируется организовать поставку мандарин в следующем объёме:

.....

\* год окончания сезона, то есть 2012 означает сезон 2011-2012 гг.

### **7.4. Производственные мощности и их развитие**

(расчет потребности в основных фондах, исходя из нормативов производительности, технический и возрастной состав основного оборудования, его поставщики, возможность аренды и лизинга необходимого оборудования, форма амортизации и годовая величина амортизационных отчислений).

.....

### **7.5. План капитальных вложений**

.....

### **7.6. Стратегия материально-технического обеспечения**

.....

Основным ресурсом будут выступать закупаемые у агрофирм и населения мандарины. Компания планирует выявить всех производителей на территории

Абхазии, предложить им сотрудничество и к концу периода планирования переключить на себя 90% экспорта мандарин из Абхазии в РФ.

Компания планирует принимать товар от производителей на территории ЛЦ. Однако, учитывая необходимость завоевания этого рынка в конкурентных условиях, предусматривается вариант самовывоза продукции от крупных производителей транспортом организуемой компании.

Закупочные цены будут формироваться по рыночным принципам. В настоящий момент закупочная цена на мандарины находится в пределах 3-5 руб. за килограмм.

Материально техническое обеспечение оборудования ЛЦ будет организовано в соответствии со стандартами его производителей.

.....

Остальные ресурсы не требуют больших финансовых вложений и их обеспечение будет организовано в оперативном порядке, исходя из принципа оптимального соотношения цена/качество.

#### **7.7. Оценка обеспеченности персоналом**

.....

#### **7.8. Эксплуатационные расходы**

.....

#### **7.9. Характеристика экологических последствий проекта**

Планируемый производственный процесс не грозит никакими негативными экологическими последствиями. Безусловно, в ЛЦ должны быть организованы мероприятия общегражданской экологической безопасности: водоотвод, утилизация и вывоз мусора, природоохранные меры.

### **8. Организационный план**

#### **8.1. Краткая характеристика руководства претендента**

.....

#### **8.2. Организационная структура управления**

Предполагается создание управляющего офиса в Санкт-Петербурге в составе: директор компании, менеджер по продажам, менеджер по документообороту.

Руководить ЛЦ будет управляющий, под руководством которого будут менеджер по закупкам, специалист по входному контролю, техник по обслуживанию оборудования, упаковщицы, грузчики, водители.

.....

### 8.3. План-график основных мероприятий развития бизнеса

(список видов намеченных мероприятий с указанием даты начала и завершения работ, ответственных исполнителей).

.....

## 9. Финансовый план

### 9.1. Бюджет доходов и расходов

| Без НДС, тыс. руб.                          | 7-<br>12.2011 | 2012<br>год | 2013<br>год | 2014<br>год | 2015<br>год | 2016<br>год |
|---|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Валовый объем продаж                        |               |             |             |             |             |             |
| Чистый объем продаж                         |               |             |             |             |             |             |
| Валовая прибыль                             |               |             |             |             |             |             |
| Налог на имущество                          |               |             |             |             |             |             |
| Административные<br>издержки                |               |             |             |             |             |             |
| Производственные<br>издержки                |               |             |             |             |             |             |
| Маркетинговые издержки                      |               |             |             |             |             |             |
| Зарплата<br>административного персонала     |               |             |             |             |             |             |
| Зарплата производственного<br>персонала     |               |             |             |             |             |             |
| Зарплата маркетингового<br>персонала        |               |             |             |             |             |             |
| Суммарные постоянные<br>издержки            |               |             |             |             |             |             |
| Амортизация                                 |               |             |             |             |             |             |
| Суммарные<br>непроизводственные<br>издержки |               |             |             |             |             |             |
| Другие издержки                             |               |             |             |             |             |             |
| Убытки предыдущих<br>периодов               |               |             |             |             |             |             |
| Прибыль до выплаты налога                   |               |             |             |             |             |             |
| Прибыль от курсовой<br>разницы              |               |             |             |             |             |             |
| Налогооблагаемая прибыль                    |               |             |             |             |             |             |
| Налог на прибыль                            |               |             |             |             |             |             |
| <b>Чистая прибыль</b>                       |               |             |             |             |             |             |

Как видим из расчёта, планируемый бизнес показывает операционную прибыль уже на первом году деятельности.

## 9.2. Бюджет движения денежных средств

| Строка                                    | 7-<br>12.2011 | 2012<br>год | 2013<br>год | 2014<br>год | 2015<br>год | 2016<br>год |
|---|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Поступления от продаж                     |               |             |             |             |             |             |
| Общие издержки                            |               |             |             |             |             |             |
| Затраты на персонал                       |               |             |             |             |             |             |
| Суммарные постоянные издержки             |               |             |             |             |             |             |
| Налоги                                    |               |             |             |             |             |             |
| Кэш-фло от операционной деятельности      |               |             |             |             |             |             |
| Затраты на приобретение активов           |               |             |             |             |             |             |
| Другие издержки подготовительного периода |               |             |             |             |             |             |
| Кэш-фло от инвестиционной деятельности    |               |             |             |             |             |             |
| Займы                                     |               |             |             |             |             |             |
| Выплаты в погашение займов                |               |             |             |             |             |             |
| Кэш-фло от финансовой деятельности        |               |             |             |             |             |             |
| Баланс наличности на начало периода       |               |             |             |             |             |             |
| <b>Баланс наличности на конец периода</b> |               |             |             |             |             |             |

Свободные денежные средства образуются на 4-м годе продаж услуг, а на следующий год составляют уже значительную величину.

## 9.3. Прогнозный баланс

| Строка                                 | 7-<br>12.2011 | 2012<br>год | 2013<br>год | 2014<br>год | 2015<br>год | 2016<br>год |
|--|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Денежные средства                      |               |             |             |             |             |             |
| Краткосрочные prepaid расходы          |               |             |             |             |             |             |
| Суммарные текущие активы               |               |             |             |             |             |             |
| Основные средства                      |               |             |             |             |             |             |
| Накопленная амортизация                |               |             |             |             |             |             |
| Остаточная стоимость основных средств: |               |             |             |             |             |             |
| Здания и сооружения                    |               |             |             |             |             |             |
| Оборудование                           |               |             |             |             |             |             |

|                                       |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Другие активы                         |  |  |  |  |  |  |
| Инвестиции в основные фонды           |  |  |  |  |  |  |
| <b>СУММАРНЫЙ АКТИВ</b>                |  |  |  |  |  |  |
| Отсроченные налоговые платежи         |  |  |  |  |  |  |
| Краткосрочные займы                   |  |  |  |  |  |  |
| Суммарные краткосрочные обязательства |  |  |  |  |  |  |
| Долгосрочные займы                    |  |  |  |  |  |  |
| Резервные фонды                       |  |  |  |  |  |  |
| Нераспределенная прибыль              |  |  |  |  |  |  |
| Суммарный собственный капитал         |  |  |  |  |  |  |
| <b>СУММАРНЫЙ ПАССИВ</b>               |  |  |  |  |  |  |

Мы видим, что собственный капитал планируемого бизнеса начинает накапливаться уже на 2-м году продаж и резко возрастает к последнему году планирования.

#### 9.4. Бюджет налоговых платежей

| Налог, тыс. руб.                             | 7-12.2011 | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
|--|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Налог на прибыль                             |           |          |          |          |          |          |
| Пенсионный фонд                              |           |          |          |          |          |          |
| Фонды обязательного медицинского страхования |           |          |          |          |          |          |
| НДС  |           |          |          |          |          |          |
| НДФЛ   |           |          |          |          |          |          |
| Фонд социального страхования                 |           |          |          |          |          |          |
| Налог на имущество                           |           |          |          |          |          |          |
| Земельный налог                              |           |          |          |          |          |          |
| Транспортный налог                           |           |          |          |          |          |          |
| <b>ИТОГО</b>                                 |           |          |          |          |          |          |

#### 9.5. Предполагаемый объем инвестиций

| Строка                    | 7-12.2011 | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
|---------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Результат подбора кредита |           |          |          |          |          |          |
| <b>ИТОГО</b>              |           |          |          |          |          |          |



Источник:

## 10. Оценка эффективности проекта и рисков его реализации

### 10.1. Расчет финансовых показателей

| Строка  | 7-<br>12.2011 | 2012<br>год | 2013<br>год | 2014<br>год | 2015<br>год | 2016<br>год |
|---|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Коэффициент текущей ликвидности (CR), %           |               |             |             |             |             |             |
| Коэффициент срочной ликвидности (QR), %           |               |             |             |             |             |             |
| Чистый оборотный капитал (NWC), тыс. руб.         |               |             |             |             |             |             |
| Коэфф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)       |               |             |             |             |             |             |
| Коэфф. оборачиваем. основных средств (FAT)        |               |             |             |             |             |             |
| Коэфф. оборачиваем. активов (TAT)                 |               |             |             |             |             |             |
| Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %      |               |             |             |             |             |             |
| Долгоср. обязат. к активам (LTD/TA), %            |               |             |             |             |             |             |
| Долгоср. обязат. к внеоборотн. акт. (LTD/FA), %   |               |             |             |             |             |             |
| Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), % |               |             |             |             |             |             |
| Коэфф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %    |               |             |             |             |             |             |
| Коэфф. рентабельности операц. прибыли (OPM), %    |               |             |             |             |             |             |
| Коэфф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %     |               |             |             |             |             |             |
| Рентабельность оборотных активов (RCA), %         |               |             |             |             |             |             |
| Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %      |               |             |             |             |             |             |
| Рентабельность инвестиций (ROI), %                |               |             |             |             |             |             |
| Рентабельность собственного капитала (ROE), %     |               |             |             |             |             |             |

Показатели ликвидности характеризуют способность компании удовлетворять претензии держателей краткосрочных долговых обязательств. Рекомендуемые значения Коэффициент срочной ликвидности: 0.3 – 1, текущей – 1-2. Как видно из таблицы .....

Чистый оборотный капитал к концу периода планирования принимает значение .....

Показатели структуры капитала отражают соотношение собственных и заемных средств в источниках финансирования компании, т.е. характеризуют степень финансовой независимости компании от кредиторов. Надо сказать, что эти коэффициенты свидетельствуют о .....

Планируемый бизнес, преодолев трудности стартового периода, демонстрирует .....рентабельность активов и инвестиций. Приведённые в таблице коэффициенты рентабельности свидетельствуют о ..... прибыльности компании.

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Оборачиваемость активов планируемого бизнеса .....

### 10.2. Расчет показателей эффективности

| Показатель   | Значение |
|--|----------|
| Ставка дисконтирования, %                                  |          |
| Период окупаемости - РВ, мес.                              |          |
| Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.            |          |
| Средняя норма рентабельности - ARR, %                      |          |
| Чистый приведенный доход - NPV                             |          |
| Индекс прибыльности - PI                                   |          |
| Внутренняя норма рентабельности - IRR, %                   |          |
| Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, % |          |

Анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что .....Об этом свидетельствуют:

- .....

### 10.3. Определение точки безубыточности

Анализ безубыточности доказывает .....

#### *Анализ безубыточности - Точка безубыточности*

| Подразделение | 7-12.2011 | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
|---------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Компания      |           |          |          |          |          |          |

Запас прочности .....в абсолютном выражении:

#### *Анализ безубыточности - Запас финансовой прочности*

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

| Подразделение | 7-12.2011 | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
|---------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Компания      |           |          |          |          |          |          |

так и в относительном:

**Анализ безубыточности - Запас финансовой прочности (%)**

| Подразделение | 7-12.2011 | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
|---------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Компания      |           |          |          |          |          |          |

Это означает, что даже при существенном невыполнении плана реализации угроза банкротства .....

С другой стороны, проект .....к перевыполнению плана по реализации. Рассчитанный ниже операционный рычаг, показывает во сколько раз увеличивается прибыль при увеличении объёма продаж:

**Анализ безубыточности - Операционный рычаг (раз)**

| Подразделение | 7-12.2011 | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
|---------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Компания      |           |          |          |          |          |          |

**10.4. Анализ основных видов рисков:**

**10.4.1. Технологические риски**

Ниже перечислены вероятные технологические риски и меры по предотвращению наступления негативных ситуаций и компенсации их последствий.

1. Риски, связанные с освоением оборудования ЛЦ

Для предотвращения наступления данного риска планируется .....

2. Исправность и ремонтпригодность оборудования

Инициаторы проекта планируют снизить риски ситуации критичного периода ремонта оборудования путём:

- .....

3. Наличие лояльных кадров

Учитывая размещение ЛЦ вне территории ЛЦ и особенности местного менталитета, этот риск оценивается, как существенный. Особую важность для успеха мероприятия составляют должности управляющего ЛЦ, менеджера по закупкам, специалиста по входной приёмке.

Компания рассчитывает избежать злоупотреблений со стороны персонала путём

- .....

#### **10.4.2. Организационный и управленческий риск**

Вероятные организационные риски и меры их компенсации:

1. Срыв плана-графика работ по запуску логистического центра в действие

Для предотвращения этого риска планируется:

- .....

2. Срыв выполнения плана реализации продукции

На момент начала реализации продукции планируется

- .....

3. Риски противодействия органов власти

Минимальны при условии участия в проекте правительства Абхазии.

4. Утрата оборудования вследствие форс-мажорных обстоятельств

Для компенсации этого риска планируется:

- .....

5. Взаимодействие с российскими органами власти – таможней и Россельхознадзором.

Инициаторы бизнес-плана полагают, что сотрудники органов власти и контроля, как с абхазской, так и с российской стороны участвуют в сегодняшнем процессе нелегальных поставок мандарин из Абхазии на территорию РФ. По этой причине можно ожидать, что некоторые из них будут противодействовать наведению порядка в этой отрасли.

Для предотвращения негативного влияния этого риска необходимо лоббировать

- .....

6. Отказ производителей от сотрудничества

Для предотвращения такой ситуации планируется:

- .....

7. Прерывание транспортного сообщения по причине природных катаклизмов

Такой риск существует, так как Абхазию с РФ связывает одна автомобильная трасса, пригодная для движения грузового транспорта. Инициаторы проекта планируют для предотвращения негативных последствий этого риска проработать вопрос транспортировки мандаринов из Абхазии в РФ морским путём.

#### **10.4.3. Риск материально-технического обеспечения**

О рисках, связанных с запуском оборудования в эксплуатацию см. п. 10.4.2. Риски несвоевременного ремонта оборудования рассмотрены в п. 10.4.1.

Существуют риски, связанные с заболеванием мандаринов. СЭС может обнаружить в продукте муху или грибок. Для предотвращения последствий этого риска планируется организовать:

- .....

Учитывая невысокую стоимость прочего материально-технического обеспечения, связанные с этим риски можно предотвратить путём создания резервного запаса требуемых ресурсов.

#### **10.4.4. Финансовый риск**

Учитывая высокую рентабельность и устойчивость проекта к колебаниям параметров, общие финансовые риски проекта инициаторы оценивают как незначительные.

Существует риск неплатежей дистрибьюторов, .....

#### **10.4.5. Экономические риски**

Иницируя данный проект, авторы исходят из позитивного прогноза состояния экономики РФ и сохранения в будущем общего курса развития страны. Однако, позитивные ожидания не исключают необходимости постоянно контролировать текущую ситуацию и предпринимать меры по предотвращению потерь в случае её ухудшения.

Погодные катаклизмы. На случай перекрытия наземного пути предусмотреть морские каналы вывоза.

#### **10.4.6. Экологические риски**

Экологические риски проекта следует признать несущественными. Инициаторы проекта планируют предпринять все требуемые общегражданские меры экологической безопасности, что не потребует от компании ощутимых ресурсов.