

Резюме

Целью разработки настоящего бизнес-плана является получение оборудования по финансовому лизингу на 3 года (07.1998-07.2001) под закупку высококачественного современного торгово-технологического оборудования (в основном холодильного) производства известной итальянской фирмы "Costan" для проведения технического переоборудования магазина 000 "Продукты". Общая стоимость оборудования составляет 13224 млн. р.

Разработанный проект технического перевооружения направлен на создание определенного стиля и имиджа предприятия, выгодно отличающих его от конкурентов. Проект является составной частью избранной трудовым коллективом после приватизации предприятия стратегии его развития. Указанная стратегия предполагает полную реконструкцию и техническое перевооружение действующего по ул. Осенняя, 5 магазина с расширением его специализации и открытие нового мини-магазина по ул. Почтовая, 9.

Реконструкция магазина по ул. Осенняя, 5 на данный момент проведена полностью за счет собственных средств предприятия. Это позволило увеличить торговую площадь, оптимизировать покупательские потоки и возможности осмотра товаров.

Проведение переоборудования названного магазина в настоящее время сопряжено как с отдельными трудностями, так и с определенными преимуществами. Трудности обусловлены прежде всего значительной стоимостью оборудования и (соответственно) величиной финансовых затрат. Кроме того, большинство предприятий торговли уже провело переоборудование торговых залов и, почти полностью его окупив, все доходы направляет на другие цели, связанные с ростом конкурентоспособности (закупку товаров, повышение заработной платы работников, выплату социальных льгот, гарантий и т.д.).

Главным преимуществом предлагаемого к установке оборудования является тот факт, что оно представляет собой оборудование нового поколения, имеет лучшие качественные и эстетические характеристики, вследствие чего предприятие получает дополнительные конкурентные преимущества.

Технические и конструктивные особенности поставляемого оборудования не исключают проведения в перспективе его модернизации с заменой любой комплектующей, что открывает неограниченные возможности по совершенствованию технических характеристик оборудования без проведения его полной замены. Холодильное оборудование имеет выносные холодильные агрегаты, что позволяет значительно экономить затраты электроэнергии и других ресурсов. Условия оплаты оборудования, предусмотренные предварительным соглашением (после его поставки и установки), значительно снижают степень риска осуществления проекта как для инвестора, так и для самого торгового предприятия.

Проведение переоборудования предприятия в рамках реализации выбранной стратегии будет сопряжено с изменением кадровой политики, организации и структуры управления в 000 "Продукты". Все обозначенные мероприятия позволят получить значительный эффект уже в ближайшие 2—3 года. Среднегодовые темпы прироста товарооборота планируются на уровне 25—27 %, а уровень рентабельности — 2,0 % к обороту. Увеличение чистой прибыли будет способствовать наращиванию эффекта от использования оборудования, так как в срок действия лизинга будет погашено 75 % его стоимости.

Поскольку собственником предприятия является трудовой коллектив, он напрямую заинтересован в росте результатов хозяйственной деятельности, получении дохода, достаточного для осуществления лизинговых платежей и своего дальнейшего развития. Это является дополнительной гарантией осуществления проекта в рамках запланированных ориентиров и выполнения всех обязательств перед лизингодателем.

Маркетинг

Управление маркетингом в рамках изучения, прогнозирования и активного воздействия на рынок потребителей, поставщиков и конкурентов является одним из основных элементов стратегии маркетинга и коммерческой деятельности как таковой.

Основной целью стратегии маркетинга на предприятии в отношении потребителя выступает привлечение новых сегментов покупателей за счет расширения ассортимента товаров, нацеленного на разные уровни доходов населения, расширения видов деятельности и ввода в действие новых торговых площадей.

В рамках воздействия на рынок поставщиков основной целью предприятия будет являться повышение заинтересованности во взаимном сотрудничестве с постоянными поставщиками и привлечение к сотрудничеству на взаимовыгодных условиях новых поставщиков, расположенных в относительном удалении от г. Минска и еще недостаточно известных на рынке столицы. Это возможно, поскольку у предприятия есть собственный грузовой автомобиль для организации загородных рейсов и доставки товаров.

В будущем, с появлением на рынке потенциальных конкурентов, предприятие будет активно воздействовать на них в части проведения соответствующей ценовой и ассортиментной политики, а также путем расширения круга дополнительно предоставляемых покупателям услуг.

Обозначенные цели и направления их достижения определяют стратегию деятельности предприятия как стратегию роста и обеспечения устойчивого положения на рынке.

Основной проводимой ассортиментной политики будет являться увеличение ассортимента реализуемых товаров как вширь (разнообразие товарных позиций), так и вглубь (рост товарных разновидностей в пределах одной товарной группы). В настоящее время ассортимент реализуемых магазином товаров далек от оптимального ввиду недостаточности выставочной площади и холодильного оборудования.

При переоборудовании торгового зала уже в первые недели работы возможны достижение оптимального соотношения между различными ассортиментными позициями и увеличение разновидностей товаров с учетом предъявляемого покупателями спроса. Положительным моментом при достижении этих целей выступает тот факт, что спрос на продовольственные товары является малоэластичным в отношении изменения как уровня цен, так и уровня доходов. Соответственно, предъявляемый спрос будет регулярным и постоянным с незначительной степенью отклонений при росте цен или снижении уровня доходов.

Расширение ассортимента реализуемых товаров предполагается вести по следующим направлениям:

- расширение связей с поставщиками товаров по номенклатуре изделий;
- установление постоянных связей с фирмами, ввозящими товары в республику, и работа с ними по заказам;
- расширение связей с колхозами и совхозами, имеющими перерабатывающие цеха;
- открытие собственного цеха по изготовлению полуфабрикатов и кулинарных изделий (что даст возможность повысить уровень торговой надбавки);
- открытие собственного цеха по выпечке хлебобулочных и кондитерских изделий с установлением мини-пекарни;
- организация в помещении отдела "Вечерний" точки массового питания по принципу "бистро";
- оказание услуг по формированию заказов и доставке их по указанному адресу.

Поскольку в магазине применяется метод самообслуживания, на предприятии будет постоянно производиться фасовка и доработка товаров. В планируемый к открытию мини-магазин все товары будут поставляться в фасованном виде, полностью готовыми к реализации. Увеличение доли фасованных товаров в общем объеме товарооборота даст возможность сократить время на покупку и время на потребление товара. И хотя доработка и фасовка товаров будут требовать дополнительных затрат материалов и труда, для покупателей это будет представлять дополнительную выгоду и

выступит в качестве одного из условий укрепления позиций предприятия на конкурентном рынке.

Значительный прирост объема товарооборота будет обеспечен за счет ввода в действие мини-магазина на базе реконструированного здания пункта стеклотары по ул. Почтовая, 9. Поскольку близрасположенные магазины находятся в радиусе более 500 м, то контингент покупателей будет довольно постоянным. Установление оптимального режима работы магазина с учетом специфики спального района (с 8.00 до 22.00) и использование прогрессивного метода продажи по принципу самообслуживания позволит обеспечить наилучшее удовлетворение спроса покупателей и увеличит пропускную способность магазина.

Расширение количества предоставляемых дополнительно услуг и улучшение культуры обслуживания покупателей, предполагающие проведение дегустаций и консультаций покупателей, даст возможность увеличить долю рынка на 0,5—1,0 %, что повлечет за собой рост доходов и прибыли предприятия.

Для привлечения покупателей на первоначальном этапе ООО "Продукты" будет придерживаться методов ценовой конкуренции. При одновременном проведении мероприятий по ускорению оборачиваемости товаров это не снизит средний уровень валового дохода, но обеспечит приток покупательского потока. За счет наличия нескольких торговых точек предприятие будет иметь возможность закупать значительные партии товаров со скидкой, что также позволит вести успешно ценовую конкуренцию на рынке.

Основными факторами, на которые предприятие будет опираться при установлении цен, будут выступать:

уровень спроса и предложения; эластичность спроса; возможная реакция потребителей; уровень цен конкурентов; издержкостоемкость реализации товаров и др.

В качестве методов ценовой политики предприятие будет использовать:

а) расчет цены товара исходя из отпускной цены предприятия-изготовителя или оптового звена с учетом установленных предельных торговых надбавок на социально значимые товары;

б) обеспечение безубыточности;

в) ориентация на спрос (чем выше спрос, тем выше цена и наоборот, т.е. при неизменной отпускной цене товар будет продаваться по разным розничным ценам в зависимости от места и времени продажи);

г) ориентация на цены конкурентов (ценового лидера);

д) использование среднеотраслевых цен.

При определении методов ценообразования в каждом конкретном случае ООО "Продукты" будет руководствоваться принципом, предусматривающим наилучшие условия проникновения предприятия на рынок, сохранение и увеличение доли рынка в условиях конкуренции, получение прибыли, обеспечивающей безубыточную работу. При этом будет использоваться тактика:

низкой цены в целях привлечения максимального количества покупателей и завоевания большей доли рынка;

высокой цены, которую воспринимают только некоторые сегменты (покупатели, имеющие достаточно высокий уровень доходов), а затем снижения ее для привлечения следующих сегментов покупателей.

Основным способом доставки товаров в магазины предприятия будет централизованная доставка по кольцевому заводу. Наличие собственного грузового автомобиля позволяет значительно сократить издержки по найму автотранспортных средств, оптимизировать доставку товаров от различных поставщиков более мелкими партиями и с проведением подсортировки. Наличие достаточно больших складских площадей дает возможность обеспечить оптимальный ассортимент товаров как для магазина по ул. Осенняя, 5, так и для планируемого к открытию мини-магазина по ул. Почтовая, 9.

При выборе каналов товародвижения предприятие будет придерживаться политики ограничения участия посредников. Услугами посреднических структур и

оптовой торговли ООО "Продукты" планирует пользоваться лишь в случаях поставки товаров, требующих предварительной доработки, подсортировки и упаковки, или при отсутствии возможности закупки товаров, минуя посредническое звено. Это позволит увеличить уровень надбавки в рамках предельного и снизить уровень цен за счет отсутствия оптовой надбавки, а следовательно, привлечь дополнительный контингент покупателей.

В целях активизации и стимулирования продаж предприятие планирует использовать рекламу, связи с общественностью и другие методы.

При проведении рекламных кампаний будут использоваться в основном недорогостоящие источники информации, щиты, устные консультации, реклама по радио и в прессе. Предельный размер расходов на рекламу будет ограничен 1 % от получаемых валовых доходов, но с обязательным соизмерением понесенных затрат с получаемым результатом.

При использовании политики стимулирования сбыта среди применяемых средств предполагаются: товарный кредит; продажа с авансовым платежом; премии при покупке большого количества товара или скидка; проведение дегустаций, лотерей и т.д.

Основными направлениями проводимой политики по связям с общественностью будут пресс-конференции для покупателей, благотворительность и т.д. Ввиду ограниченности средств все мероприятия будут проводиться силами специалистов предприятия.

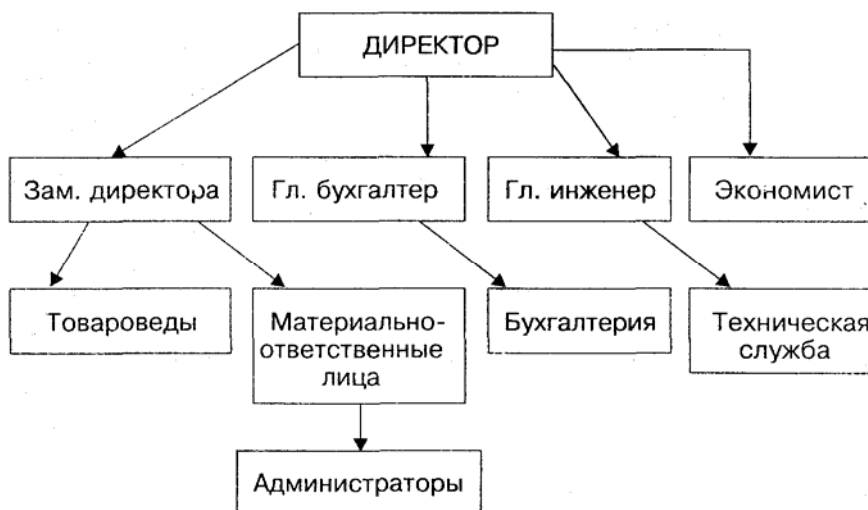
Много внимания будет уделено расширению личной продажи и живой рекламы, которые при совершенствовании акта купли-продажи дают наибольший экономический эффект.

Анализ эффективности проведения маркетинговых мероприятий в ООО "Продукты" за предшествующий период затруднен вследствие того, что прежним руководством политика в области маркетинга не разрабатывалась. Дать оценку эффекту и эффективности реализации программы маркетинга можно только в рамках стратегии, выработанной на перспективу.

Учитывая, что средства предприятия весьма ограничены, возможность дополнительных затрат на маркетинг практически отсутствует. Все мероприятия в рамках разработанной стратегии и тактики будут проводиться специалистами в ходе основной работы и в большей степени собственными силами всех служб и подразделений предприятия. Поэтому весь прирост товарооборота и прибыли будет составлять прямой эффект от реализации стратегии маркетинга. Переоборудование магазина позволит осуществить все мероприятия маркетинговой программы с наибольшим экономическим эффектом.

Организация, управление и кадры

Для обеспечения эффективного использования всех имеющихся видов ресурсов руководство предприятия проанализировало действующую организационную структуру, структуру управления и оптимизировало их с тем, чтобы дать возможность "управляющему — управлять, специалистам — выполнять свои функции, администраторам — действительно администрировать". Выгоды такого подхода будут ощутимы практически сразу, поскольку они ориентированы на воздействие такого специфического фактора, как живой труд.



Организационная структура управления предприятием

Директор предприятия избирается общим собранием участников ООО "Продукты", руководит деятельностью предприятия, организует торгово-технологический процесс на основе исследования и внедрения экономически обоснованных методов управления и прогнозирования. В ведении директора находится обеспечение магазина квалифицированными кадрами. Он производит расстановку работников с учетом требований рационального разделения труда, квалификации и психологических особенностей работников, следит за повышением их квалификации, созданием благоприятного микроклимата в коллективе, безопасных условий труда. Директор организует разработку стратегии развития предприятия и контролирует степень ее выполнения. Вся деятельность директора направлена на получение прибыли, достаточной для самоокупаемости и самофинансирования предприятия, на обеспечение высокой культуры обслуживания покупателей, внедрение прогрессивных форм торговли, совершенствование технологии торгового процесса.

Вновь избранный участниками общества директор имеет большой опыт работы в торговле — 17 лет, из них 10 лет — на руководящих должностях. Имеет высшее образование по специальности экономист. Приобретенные на практике знания специфики деятельности отрасли определяют его дополнительные преимущества при организации торгово-технологического процесса и процесса управления. Неоднократные стажировки за рубежом позволили изучить передовой опыт организации торговых процессов и управления кадрами на предприятиях экономически развитых стран. Адаптация зарубежных технологий к нашим условиям с учетом менталитета, традиций, психологии коллектива и в сочетании с подбором соответствующей "команды" исполнителей дают основание ожидать высокой эффективности в организации дела на предприятии.

Заместитель директора курирует работу коммерческой службы предприятия, непосредственно заключает договоры на поставку товаров, контролирует соблюдение работниками правил торговли. Он имеет высшее образование по специальности "Товароведение и организация торговли продовольственными товарами" и большой опыт организации торгово-технологического процесса. Пройдя путь от администратора до заместителя директора магазина, он непосредственно на практике смог опробовать различные варианты организации работы торгово-оперативного персонала. Приобретенный опыт и знания помогают ему находить оптимальные пути выхода из конфликтных ситуаций, возникающих при работе с людьми, всегда при этом учитывая приоритетность интересов предприятия.

Постоянно проводимая работа с людьми, иногда незаметная для последних, позволила создать дружный коллектив, сплоченный одной целью. Благодаря грамотно поставленной работе коммерческой службы магазин достиг оптимальной оборачи-

ваемости товаров. Совершению каждой сделки предшествует расчет ее эффективности с последующим отслеживанием прогнозных результатов.

Товароведы. ООО "Продукты" организуют своевременное составление заявок, заказов, договоров, контролируют поступление товаров от поставщиков по срокам, качеству, количеству и ассортименту согласно условиям договора. Подготавливают претензии поставщикам за нарушение условий договора; контролируют состояние реализации товаров на предприятии по товарным группам, соблюдение правил работы предприятия, рассмотрение жалоб покупателей и принятие по ним решений. Изыскивают дополнительные товарные ресурсы, разрабатывают мероприятия, направленные на ускорение оборачиваемости товаров, принимают меры к недопущению сверхнормативных товарных запасов. Они организуют торговую рекламу, выставки-продажи и другие мероприятия, направленные на стимулирование продаж.

Один из товароведов предприятия имеет высшее образование, другой — среднее специальное. Оба обладают практическим опытом работы в торговле, имеют стаж работы по специальности. В условиях дефицитного рынка важное качество, присущее товароведам предприятия — умение работать не только с товаром как таковым, но и с его поставщиками, опыт поиска и налаживания контактов с производителями продуктов питания.

Главный бухгалтер ООО "Продукты" осуществляет организацию бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности. Обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии на основе максимальной централизации и механизации учетно-вычислительных работ, прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля и т.д.

Главный бухгалтер имеет высшее образование по специальности "Бухгалтерский учет в торговле". Опыт его работы на предприятии (25 лет) придает уверенность коллективу в четкости и отлаженности механизма деятельности общества. Знание всех участков и нюансов работы позволяет оперативно вносить изменения в процесс хозяйственной деятельности с учетом меняющихся условий и в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия на рынке.

Экономист осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на повышение производительности труда, эффективности работы предприятия. Он обеспечивает правильное соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, методически руководит и координирует деятельность всех подразделений предприятия по составлению перспективных планов экономического и социального развития. Обеспечивает строгое соблюдение режима экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов, плано-финансовой дисциплины; проводит сравнительный анализ работы предприятия и руководит работой по повышению уровня знаний работников.

Экономист имеет высшее экономическое образование, постоянно повышает свой профессиональный уровень посредством участия в семинарах, круглых столах, отслеживания материалов передовой научной мысли. Это позволило ему уже в течение первого года работы на предприятии поставить всю финансовую работу на высокий уровень, изыскать резервы роста прибыли, произвести компьютеризацию и программное обеспечение процессов анализа и прогнозирования.

Важную часть своей работы экономист видит в повышении экономической грамотности коллектива, переводе всего персонала на более высокий уровень осознания собственной значимости и ответственности за судьбу предприятия.

В ведении **главного инженера** ООО "Продукты" находится организация всей технической службы предприятия. Приобретенный ранее опыт работы в должности прораба, главного инженера строительного треста, начальника технической службы транспортного управления позволяет ему грамотно подходить к решению многих проблем технического характера, не прибегая к помощи сторонних специалистов,

услуги которых зачастую весьма дорогостоящи. Его квалификация дает основание ожидать высокий уровень обслуживания импортного оборудования, предполагаемого к закупке, а также правильную и долговечную эксплуатацию последнего.

В настоящее время в ООО "Продукты" работает 106 человек, из них 12 имеют высшее образование и 16 — среднее специальное. В этой связи проводимая руководством политика управления трудовыми ресурсами направлена прежде всего на повышение образовательного и профессионального уровня работников предприятия. Она включает в себя следующие составляющие:

- планирование ресурсов (разработка плана удовлетворения будущих потребностей предприятия в трудовых ресурсах);

- набор персонала (создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям);

- отбор (оценка кандидатов и отбор лучших из резерва);

- определение структуры заработной платы и системы социальных льгот;

- профорентация и адаптация;

- обучение кадров;

- оценка трудовой деятельности персонально каждого работника;

- разработка методов перемещения работников (повышение, понижение, перевод, увольнение) на другие должности;

- подготовка руководящих кадров и управление продвижением по службе.

С учетом оптимизации затрат трудовых ресурсов и необходимости совершенствования структуры управления на предприятии разработано следующее штатное расписание (см. табл. 3.8):

Таблица 3.8. Штатное расписание ООО "Продукты"

Должность	Количество,
1	2
Директор магазина	1
Зам. директора	1
Главный инженер	1
Инспектор по кадрам	0,5
Главный бухгалтер	1
Бухгалтер 1 категории	1
Бухгалтер	1
Экономист 1 категории	1
Товаровед	2
Администратор Зав. отделом Зам. зав. отделом	2 3 6

Зав производством	1
Продавец 1 категории	8
Продавец 2 категории	5
Продавец 3 категории	15
Контролер-кассир 1 категории	5
Контролер-кассир 2 категории	5
Контролер-кассир 3 категории	3
Контролер торгового зала 2 категории	3
Контролер торгового зала 3 категории	6
Кассир по сбору выручки	2
Фасовщик	6
Грузчик	7

Уборщик производственных помещений	4
Гардеробщик	2
Дворник	1
Сантехник	1
Электромонтер	1
Механик	1
Слесарь-ремонтник	1
Водитель	1
Итого по магазину по адресу: ул.Осенняя, 5	99
Зам. зав. отделом	2
Продавец 1 категории	2
Продавец 2 категории	4
Продавец 3 категории	4
Контролер-кассир 3 категории	4
Уборщик производственных помещений	1
Грузчик	2
Приемщик стеклотары	1
Грузчик приемного пункта	1
Итого по мини-магазину по адресу:	21
Всего по предприятию	120

На предприятии применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Ввиду высокого уровня затрат на реконструкцию и переоборудование, средняя заработная плата работников предприятия сегодня ниже, чем в среднем по г. Минску. Однако тот факт, что многие работники являются учредителями предприятия, позволяет заинтересовывать их в достижении общей цели на первом этапе ее осуществления без больших размеров денежных выплат, учитывая долговременные ориентиры выбранной стратегии развития.

Основным инструментом материального стимулирования работников выступают различного рода премиальные выплаты: за основные результаты хозяйственной деятельности, за экономию затрат энерго- и водных ресурсов, за повышение качества торгового обслуживания, за привлечение дополнительного контингента покупателей.

Наряду с этим большое внимание на предприятии уделяется вопросам морального стимулирования заинтересованности работников в конечных результатах труда. В качестве моральных стимулов используются: объявление благодарности, награждение грамотой, вручение ценных подарков, выделение путевок, повышение в должности. В перспективе одной из главных своих задач предприятие ставит повышение роли материального стимулирования за результаты работы, наращивание фонда заработной платы и рост размеров средней зарплаты работников до уровня средней по республике.

Значительным положительным моментом на предприятии является здоровый морально-психологический микроклимат. Формы и методы воздействия, применяемые руководящим звеном, ориентированы на демократические принципы управления и формирование психологии здорового восприятия каждым работником сделанных в его адрес замечаний. Все возникающие спорные вопросы и моменты решаются коллегиально, а окончательное решение выбирается как наиболее оптимальное из всех предложенных.

В настоящее время предприятие переживает этап обновления своего кадрового потенциала. По состоянию на 1 января 1997 г. более 20 % работников были пенсионного или предпенсионного возраста. На 1 июня 1998 г. эта цифра сократилась до 10 %. При отборе кандидатов на освобождающиеся должности проводится собеседование и тестирование, в процессе которых определяется профессиональный

уровень кандидата, его способность принимать решения и действовать в критических ситуациях, степень взаимодействия с другими членами трудового коллектива и т.д. С прошедшими предварительное собеседование претендентами заключается контракт с испытательным сроком до 6 месяцев. Работникам, не выдержавшим испытательного срока, может быть предложена другая работа (исходя из показанных трудовых навыков) или увольнение.

Политика обновления кадрового потенциала, проводимая на предприятии, преследует цель: повышение профессионального уровня работников с ориентацией на достижение нового качества обслуживания покупателей. Для этого старые кадры будут постепенно заменяться молодыми работниками со средним специальным образованием, но с учетом передачи последним опыта и навыков, приобретенных старшим поколением.

Специалисты предприятия ставят задачу творческого переосмысления и переработки всего накопленного потенциала, поскольку изменение экономической ситуации в республике требует новых подходов к организации торгово-технологического процесса. На предприятии планируется проводить семинары по повышению специальных знаний работников, направлять их на курсы повышения квалификации, создавать условия для обучения сотрудников в высших и средних специальных учебных заведениях без отрыва от производства.

Основной задачей руководства предприятия в настоящее время является формирование ядра управления — команды, стремящейся к получению наибольшего эффекта в деятельности, и ориентация всего коллектива на достижение долгосрочных целей предприятия. Уровень образования, профессиональная грамотность специалистов и сплоченность трудового коллектива ООО "Продукты" дают основание утверждать о достаточно хороших перспективах предприятия в отношении реализации разрабатываемого инвестиционного проекта.

Характеристика проекта и календарный план

Инвестиционный проект предполагает полную замену оборудования торгового зала магазина по ул. Осенняя, 5. В настоящее время замена оборудования является для предприятия первой необходимостью, поскольку все функционирующие холодильные прилавки имеют 100 %-ный износ и практически не работают, т.е. у предприятия отсутствует возможность торговать теми группами товаров, которые требуют длительного хранения в замороженном или охлажденном виде. Торговое оборудование не обновлялось 9 лет. Частичная замена оборудования не даст положительных результатов ввиду нарушения торгово-технологического цикла. В то же время проведение комплексной замены оборудования позволит полностью изменить облик магазина, обеспечить нормальный режим хранения всех групп товаров, расширить их ассортимент, улучшить качество и тем самым расширить контингент покупателей, за счет выносных агрегатов сократить более, чем на 30 % потребляемые энерго- и водные ресурсы.

Сдерживает рост товарооборота и отсутствие площади для экспозиции товаров, поскольку их выкладка в настоящее время осуществляется в зале только в контейнерах. Сложившуюся кризисную ситуацию можно отчасти объяснить курсом прежнего руководства на проедание средств и незаинтересованностью коллектива в их реинвестировании.

Смена руководства и проведение приватизации предприятия его трудовым коллективом самым положительным образом повлияли на изменение стратегии и тактики развития предприятия. В нынешнем состоянии оборудование могло функционировать еще максимум 6—8 месяцев, после чего магазин вынужден был бы закрыться из-за невозможности осуществлять дальнейший процесс реализации качественных товаров. Инициатором закрытия выступали бы в первую очередь санэпидем станция и служба охраны, которые уже неоднократно давали предписания с требованием замены всего оборудования (и прежде всего — холодильного).

При разработке инвестиционного проекта были рассмотрены шесть возможных поставщиков торгово-технологического оборудования — фирмы "Мастер-групп", "Юрком-бизнес", "МБР", "Болдеко", "Транс-люкс", "Трейд-Лайн" (см. приложение 6). В процессе анализа информации, возможностей и условий развития предприятия был выбран вариант, предложенный фирмой "Трейд-Лайн", поскольку он наиболее полно отвечает всем основным критериям:

приемлемые затраты на покупку оборудования;
явное превалирование положительных (желаемых) результатов над отрицательными (нежелательными);

приемлемые сроки реализации проекта;

соответствие всем известным ограничениям (законам, нормам, лимитам).

Кроме того, данный вариант имеет наиболее предпочтительные условия выполнения поставки (оплату поставленного оборудования после его установки), что при прочих равных условиях снижает степень риска осуществления проекта.

Общая стоимость проекта составляет 13224000 тыс. р. Наибольший удельный вес в общей стоимости оборудования занимают холодильные прилавки и витрины. Стоимость восьми островных ларей (производства Италии) составляет 2287500 тыс. р., стоимость двенадцати холодильных прилавков и витрин со стоимостью выносных агрегатов к ним — 7871800 тыс. р. и стоимость торговых прилавков и горок — 3064700 тыс. р.

Установка оборудования будет осуществляться в течение 3—5 дней с момента поставки представителями фирмы "Трейд-Лайн".

Процесс соблюдения графика поставки оборудования будет контролироваться директором предприятия и технической службой. При нарушении установленного графика поставки и монтажа оборудования в договоре предусмотрены выставление штрафных санкций и оплата понесенных убытков.

График платежей отражен в разделе 7 бизнес-плана. Основная ответственность за своевременность и правильность ведения лизинговых платежей возлагается на главного бухгалтера ООО "Продукты".

В течение периода действия договора финансового лизинга планируется амортизировать 75,08 % стоимости взятого в лизинг оборудования. Выкупная стоимость, по которой оборудование будет взято на баланс ООО "Продукты", составит 24,92 % его первоначальной стоимости. Амортизация оборудования по действующим нормам будет начисляться только после его полного выкупа.

Таким образом, списание 2/3 стоимости оборудования в первые годы его эксплуатации даст возможность предприятию быстрее обновлять его материально-техническую базу и проводить реконструкцию с учетом достижений научно-технического прогресса.

Переоборудование торгового зала позволит повысить качество реализуемых продуктов за счет достижения оптимального режима хранения, а также достичь прироста объема товарооборота на 8 % в течение 1998—1999 гг. за счет увеличения экспозиционной и выставочной площади, более удобного доступа к товару и эстетической привлекательности.

Приведенный выше прогноз базируется на результатах изучения материалов фирмы "Costan" — производителя устанавливаемого на предприятии оборудования, а также на основании анализа деятельности торговых предприятий г. Минска, проводивших замену и реконструкцию однотипного оборудования.

Стратегия финансирования

Для осуществления инвестиционного проекта ООО "Продукты" необходимо 13224000 тыс. р. Учитывая, что все собственные средства предприятия были направлены на проведение реконструкции приемного пункта стеклотары и оборудование на его площадях мини-магазина, а также на проведение капитального ремонта здания магазина по ул. Осенняя, 5 для осуществления настоящего проекта наиболее

предпочтительным вариантом выглядит покупка оборудования на условиях лизинга с уплатой 40 % годовых. В целях снижения процентной ставки по лизингу руководство предприятия предусматривает заключение договора финансового лизинга непосредственно с банком, минуя финансовые лизинговые компании.

Период действия договора лизинга — 3 года (конец 1998 г. — середина 2001 г.). В течение обозначенного времени планируется выплатить лизингодателю 75 % стоимости оборудования, т.е. 9918000 тыс. р. Тогда выкупная стоимость оборудования по окончании договора лизинга составит 3306000 тыс. р. Лизинговые платежи будут производиться ежемесячно 25 числа текущего месяца. Потоки платежей будут следующими.

Прогноз потока платежей по договору финансового лизинга на 1998—2001 гг., тыс. р.

Период	Погашаемая стоимость	Лизинговые платежи	в том числе	
			проценты	сумма погашения
1	2	3	4	5
08.1998 г.	9918000	716300	440800	275500
09.1998 г.	9642500	707117	431617	275500
10.1998 г.	9367000	697933	422433	275500
11.1998 г.	9091500	688750	413250	275500
12.1998 г.	8816000	679567	404067	275500
01.1999г.	8540500	670383	394883	275500
02.1999 г.	8265000	661200	385700	275500
03.1999 г.	7989500	652017	376517	275500
04.1999 г.	7714000	642833	367333	275500
05.1999 г.	7438500	633650	358150	275500
06.1999 г.	7163000	624467	348967	275500
07.1999 г.	6887500	615283	339783	275500
08.1999 г.	6612000	606100	330600	275500
09.1999 г.	6336500	596917	321417	275500
10.1999г.	6061000	587733	312233	275500
11.1999 г.	5785500	578550	303050	275500
12.1999 г.	5510000	569367	293867	275500

1	2	3	4	5
01.2000 г.	5234500	560183	284683	275500
02.2000 г.	4959000	551000	275500	275500
03.2000 г.	4683500	541817	266317	275500
04.2000 г.	4408000	532633	257133	275500
05.2000 г.	4132500	523450	247950	275500
06.2000 г.	3857000	514267	238767	275500
07.2000 г.	3581500	505083	229583	275500
08.2000 г.	3306000	495900	220400	275500
09.2000 г.	3030500	486717	211217	275500
10.2000 г.	2755000	477533	202033	275500
11.2000 г.	2479500	468350	192850	275500
12.2000 г.	2204000	459167	183667	275500
01.2001 г.	1928500	449983	174483	275500
02.2001 г.	1653000	440800	165300	275500
03.2001 г.	1377500	431617	156117	275500

04.2001 г.	1102000	422433	146933	275500
05.2001 г.	826500	413250	137750	275500
06.2001 г.	551000	404067	128567	275500
07.2001 г.	275500	394883	119383	275500
Итого		20001300	10083300	9918000

Среднегодовая сумма валовых доходов, необходимая для уплаты процентов и погашения лизинговых платежей, обеспечивается получением достаточной величины товарооборота. Планируемый запас финансовой прочности позволяет рассчитывать на достаточную устойчивость предприятия на рынке при изменении заданных условий функционирования и гарантирует полное погашение платежей по лизингу и процентов. Выкуп оборудования по остаточной стоимости в сумме 3306 млн р. планируется произвести за счет собственных средств предприятия. Для этого будет достаточно чистой прибыли, полученной в течение последних семи месяцев расчетов по лизингу, и части чистой прибыли 2000 г. Кроме того, источником финансирования может выступать амортизационный фонд ООО "Продукты" по собственным основным средствам.

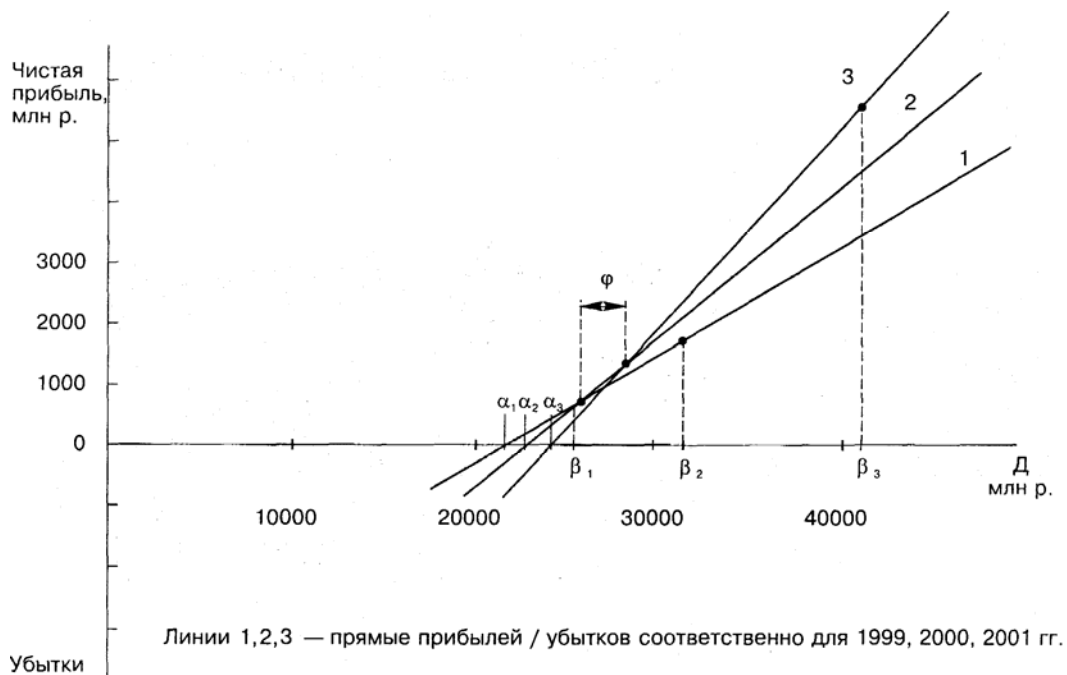
Оценка риска и страхование

Полученные в ходе реализации данного проекта результаты в силу ряда причин (как объективного, так и субъективного характера) могут отклоняться от приведенных в настоящем бизнес-плане прогнозируемых значений основных показателей деятельности. Прежде всего этому будут способствовать факторы неопределенности и риска, которые объективно присутствуют в процессе осуществления деятельности. При этом чем больше отдаленность во времени с момента составления прогноза, тем более сильное воздействие на амплитуду указанных отклонений они могут оказать. Поэтому для предприятия важно определить и постоянно отслеживать не только конкретное значение, но и некоторую область возможных состояний результирующего показателя (прибыли или валовых доходов), обозначенную границами допустимого, критического и катастрофического риска. В целях наглядности и упрощения процедуры анализа зон риска обратимся к графическому методу.

Движение линии прибылей/убытков за исследуемый период вправо на оси ОД свидетельствует о том, что как верхняя (а), так и нижняя (В) границы риска в каждый последующий период увеличиваются. Однако темпы прироста валовых доходов и чистой прибыли в несколько раз опережают темп прироста критически величин. Об этом свидетельствует и угол наклона прямых 1, 2, 3 к оси ОД (оси валовых доходов). Для получения одной и той же суммы чистой прибыли в разные периоды необходима будет разная сумма валовых доходов, причем после прохождения интервала ϕ она с течением времени будет снижаться.

Приведенное графическое изображение характеризует снижение степени риска и рост абсолютной продолжительности зоны допустимого риска $\{a; B\}$ в ходе осуществления проекта. За период 1999—2000 гг. возрастают вероятность и размеры получения как дополнительной прибыли при выходе за нижнюю границу риска, так и убытков при выходе за верхнюю границу. С учетом этого предприятию следует до-конца реализации данного инвестиционного проекта воздержаться от реализации любых других проектов, имеющих высокую степень риска.

Поскольку лизинговые платежи и проценты по ним погашаются за счет валовых доходов, в ходе оценки риска имеет смысл оценить вероятность получения предприятием валовых доходов. При определении вероятности был использован ряд методов, позволяющих с достаточной степенью точности оценить ее значение: экономико-математический, игровое моделирование, метод аналогий, экспертных оценок. Вследствие отсутствия достаточно большой выборки данных по однотипным проектам и длительности временного интервала статистический метод при оценке риска данного проекта не применялся. Обобщение полученных результатов позволило обозначить вероятность получения предприятием доходов следующим величинами: в 1999 г. — 0,94, в 2000 г. — 0,91, в 2001 г. — 0,87.



Основное влияние на величину вероятности при ее оценке оказывали факторы: инфляция, кредитная и налоговая политика государства, политика формирования цен на товары, услуги и т.д. Среди основных внутренних факторов были выделены: кадровая политика предприятия в части обновления кадрового потенциала и низкого уровня средней заработной платы, возможные просчеты коммерческой службы предприятия при оценке эффективности отдельных сделок, ненадлежащее соблюдение технических условий эксплуатации закупаемого оборудования.

Снижение значения коэффициента вероятности к 2001 г. обусловлено увеличением воздействия в неустойчивой изменяющейся внешней среде тех факторов, учесть влияние которых на нынешнем этапе нет возможности. Распределение величины доходов с учетом вероятности их получения, соответственно, будет следующим: 1999 г. — 24263 млн. р., 2000 г. — 29906 млн. р., 2001 г. — 36476 млн. р.

Таким образом, рассчитанные значения валовых доходов с учетом вероятности их получения для каждого года осуществления проекта попадают в зону допустимого риска (меньше прогнозируемой величины, но больше критической). Следовательно, полученной суммы валовых доходов в каждом периоде будет достаточно как для погашения всей суммы лизинговых платежей, так и для уплаты остаточной стоимости оборудования.

При выборе варианта реализации инвестиционного проекта проводилось сравнение варианта приобретения оборудования на условиях предоставления финансового лизинга с вариантом получения долгосрочного кредита под закупку оборудования. Так, при получении кредита в сумме 13224 млн. р. на пять лет (максимальный срок) под 40 % годовых общая сумма выплат за пять лет оценивается в размере 28057 млн. р., в т.ч. за 1999—2001 гг. — 20433 млн. р.

В то же время сумма чистой прибыли, из которой производится уплата долгосрочных кредитов и процентов за их использование, составит только 16729 млн. р. Следовательно, полученная предприятием чистая прибыль обеспечит возможность закупки оборудования в меньшем объеме, чем на условиях предоставления финансового лизинга, что для предприятия является экономически нецелесообразным. Кроме того, вариант долгосрочного кредита более растянут во времени, что при прочих равных условиях увеличивает степень неопределенности достижения желаемых результатов и целевых ориентиров.

При разработке мероприятий по снижению негативных проявлений (потерь) в ходе осуществления рассматриваемого проекта были учтены следующие положения:

1) на начальных этапах проекта основной риск его осуществления приходится на четкое формирование и строгое соблюдение договоренности с фирмой-поставщиком и банком в части условий, сроков поставки, расчетов, ответственности сторон, ограничения форс-мажорных обстоятельств, снимающих ответственность с партнеров по проекту;

2) поскольку возможности погашения задолженности по лизингу обусловлены получением достаточной величины валовых доходов, то все факторы, влияющие на динамику валовых доходов и издержек обращения предприятия, являются соответственно и факторами риска проекта.

Исходя из этого, основными мероприятиями по снижению степени риска можно назвать:

1) дальнейшая разработка всех рассмотренных выше альтернативных вариантов поставки оборудования другими фирмами на случай изменения ситуации на рынке или невыполнения обязательств по поставке избранной фирмой;

2) заключение договора бесплатного технического обслуживания оборудования в течение гарантийного срока;

3) страхование оборудования, взятого в лизинг, от всех видов риска посредством заключения договора страхования со страховой компанией Белингосстрах (с максимальным страховым процентом до 1 % в год);

4) постоянное приоритетное пополнение страхового фонда предприятия за счет чистой прибыли, остающейся в его распоряжении;

5) ориентация кадровой политики предприятия на создание резерва руководящих работников и расширение границ специализации каждого сотрудника предприятия с целью обеспечения взаимозаменяемости любого члена трудового коллектива на любом рабочем месте;

6) расширение круга поставщиков одной и той же товарной группы за счет фирм, действующих в других областях республики, чему в значительной степени способствует наличие собственного автотранспорта;

7) диверсификация деятельности: открытие собственного производства мясных полуфабрикатов, хлебобулочных и кондитерских изделий;

8) расширение рынка за счет открытия нового мини-магазина по ул. Почтовая, 9, прибыль от деятельности которого будет выступать в качестве страховой суммы по всем платежам;

9) ускорение оборачиваемости оборотных средств в части минимизации остатков денежных средств на счетах предприятия и в кассе;

10) проведение мероприятий по постоянному снижению размеров потребляемых энерго- и водных ресурсов;

11) постоянное проведение экономического анализа в целях отслеживания динамики оборачиваемости и финансового состояния предприятия и разработки мероприятий по укреплению последнего.