## 1. Краткий инвестиционный меморандум

Цель данного бизнес-плана — привлечь внимание инвесторов к вложению инвестиций в открытие ателье по пошиву верхней одежды.

Ателье планируется открыть на базе действующего предприятия ООО «Гермес», которое занимается коммерческой деятельностью в области снабжения верхней одеждой производственных фирм и предприятий города.

Основные характеристики продукции и ее преимущества на рынке: Верхняя одежда изготавливается с соответствиями с особенностями фигуры заказчика и направлениями моды, а также с использованием новых технологий и материалов для пошива верхней одежды. Высокое качество изготовления по невысокой цене.

В последние время рынок верхней одежды города М далеко не отличается богатым разнообразием, поэтому все чаще многие работники представительных фирм отдают предпочтение индивидуальному пошиву одежды.

Создание подобного ателье предполагает грамотный выбор такой рыночной ниши, где фирма могла бы строить свою долгосрочную стратегию. Главной целью организации фирмы является получение прибыли.

Основные мероприятия, осуществляемые для обеспечения конкурентоспособности ателье: повышение качества продукции, рекламные мероприятия, снижение цены на услуги, качественное обслуживание.

**Целевые рынки и место предприятия на этих рынках:**

Обеспечение конкурентных позиций целевых рынков, сбалансированность с общим рынком потребительских товаров.

Основные цели предприятия: увеличение объема продаж, получение прибыли, увеличение доли продукции предприятия на существующем рынке, захват новых рынков.

## 2. Описание бизнеса, продукта или услуги

Общество с ограниченной ответственностью «Гермес» организовано в 1999 году.

ООО «Гермес» действует на основании устава разработанным в соответствии с положениями Гражданского кодекса Российской Федерации и Федерального закона Российской Федерации от 8 февраля 1998 года (в ред. от 21.03.02г.) N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Местом нахождения ООО «Гермес» является место постоянного нахождения его органов управления и основное место его деятельности.

Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиков в суде.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенными Уставом Общества.

Права и обязанности юридического лица Общество приобретаем момента его государственной регистрации.

Предприятие было организованно для получения максимальной прибыли путем удовлетворения спроса производственных предприятий города и населения М на верхнюю одежду. Руководство ООО «Гермес» провело маркетинговые исследования и заключило ряд выгодных договоров с различными российскими производителями верхней одежды,

таких как ОАО «Челябинская одежда», ЗАО «Барнаульский костюм». В результате за счет более выгодной цены на предлагаемую продукцию предприятие успешно заняло место на рынке верхней одежды города. Предприятие обеспечивало верхней одеждой, такие крупные предприятия как

В 2000 году предприятие уже имело долгосрочные связи с производителями верхней одежды, что способствовало укреплению позиций фирмы на рынке. Руководство ООО «Гермес» организовывает швейный цех, где начинается производство верхней одежды.

На сегодня в фирме насчитывается 13 человек (рис. 1) . Швейный цех занимает 82 м и обеспечен оборудованием для производства верхней одежды в ассортименте. Ассортимент, выпускаемой продукции зависит от спроса на рыке, сезона и т.п.



**Миссия фирмы «Гермес»:**

Фирма — средний производитель верхней одежды на рынке; обеспечивает своих клиентов только качественными, эстетичными и доступными для всех комплектами верхней одежды с целью завоевания полного лидерства по данному направлению.

Цели фирмы «Гермес» представлены на рис. 2.

Обеспечение круглогодичности путем дифференциации предложений, т.е. предложение продукции с учетом сезонности и спроса со стороны потребителей. От этого зависит объем продаж.

Дадим основные характеристики отрасли, специализирующейся на производстве и реализации верхней одежды и средств индивидуальной защиты:

Масштабы рыка имеют местный и частично региональный характер. Стадия жизненного цикла отрасли — - подъем, развитие. Количество фирм на местном уровне ограничивается 10-12 предприятиями, производящими верхнюю одежду различного назначения.

**ООО «Гермес» планирует производить следующие костюмы:**

Летний комплекты верхней спецодежды: простой рабочий костюм за 330 руб. из обычной ткани на пуговицах; рабочий костюм среднего уровня за 360 руб. обычная износоустойчивость, застежки «молния», клёпки; костюм за 400 руб. из высококачественной ткани, с застежками «молния», усиленные клёпками швы, повышая износоустойчивость, фирменный логотип заказчика.

Зимние костюмы соответственно дороже из-за утепленной конструкции в зависимости от материала, застежек, утеплителя и оформления стоят от 400 до 600 руб.

Динамика ассортимента реализованной продукции представлена на рис. 3.

Бизнес фирмы «Гермес» — фирма занимается только производством верхней одежды , и знает, что хочет потребитель, поэтому предлагает только качественную и надежную одежду для любого клиента.

Далее проведем SWОТ-анализ деятельности ООО «Гермес»:

**Сильные стороны:**

1. Фирма «Гермес» с начала своего существования ставит перед собой четкие цели действий на ближайший год. Тщательно анализируя каждый шаг действий в соответствии со своими планами, она смогла добиться успеха.
2. За три года фирма «Гермес» стала одним из лидеров в своем сегменте за счет четко спланированной работы и гибкой системы оплаты продукции.
3. Проведение фирмой четко разработанной кадровой политики (каждый ее сотрудник имеет высокую квалификацию или опыт работы в данной сфере).
4. Тщательно налаженная технология работы с покупателями.
5. Долговременное сотрудничество с поставщиками в Барнауле, Белоруссии, где закупается не только готовая продукция, но и фурнитура, сырьё, что укрепляет сотрудничество с фирмами поставщиками.
6. Долговременное сотрудничество с постоянными клиентами фирмы привела к тому, что последние, зная своего партнера с лучшей стороны, повышают объемы закупок ООО «Гермес».

**Cлабые стороны:**

1. Занимаясь только одним направлением производство верхней одежды, фирма «Гермес» сталкивается с серьезными проблемами, касающимися спроса в межсезонье, тогда как другие фирмы могут предложить потребителю разные товары.
2. В среднем производительность одной швеи 5 костюмов в день, т.е.

5 костюмов \* 5 швей \* 264дня в году = 6600 костюмов в год, предприятие достигло предела производства и без модернизации не сможет дольше увеличивать производство.

## 3. Описание рынка сбыта

Целевой сегмент рынка, на котором действует ООО «Гермес» продажа верхней одежды и спецодежды предприятиям города, исключая ОАО «ММК» и населению г. М. Фирма занимает лидирующее место на своем целевом сегменте, на этом же сегменте действуют ряд фирм. Определим долю сегмента ООО «Гермес» в таблице.

**Доля рынка ООО «Гермес»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование фирмы** | **Доля всего рынка, %** | **Доля бизнес- области, %** |
| ООО «Гермес» | 4,2 | 31,81818 |
| ООО «Неофит» | 4 | 30,30303 |
| ООО «Экситон» | 2 | 15,15152 |
| ООО «Глория» | 2 | 15,15152 |
| ЗАО «Магнитогорская швейная фабрика» | 1 | 7,575758 |
| **Итого** | **13,2** | **100%** |

Для определения целевого рынка сбыта услуг, предоставляемых фирмой «Гермес», проведем сегментацию рынка методом группировок.

Целевой сегмент рынка рассматриваемой фирмы определяется во-первых возрастным критерием. Расчеты по возрастным группам приведены в таблице.

**Сегментирование рынка по возрастному признаку**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Возрастные группы, лет** | **Количество женщин в группе (чел.)** | **Уд. вес группы, %** |
| до 22 лет | 22 | 19,82 |
| 22-29 | 14 | 12,61 |
| 30-34 | 22 | 19,82 |
| 35-45 | 19 | 17,12 |
| 46-60 | 19 | 17,12 |
| старше 60 лет | 15 | 13,51 |
| **Итого** | **111** | **100,00** |

Потенциальный объем продаж услуг ООО «Гермес» определяется суммой потенциального объема продаж по каждому виду услуг.

Оптимальной базовой стратегией развития для рассматриваемого предприятия, является сфокусированная стратегия дифференциации, нацеленная на рынок верхней оджеды как элитных покупателей, которые хотят получать товар с первоклассными атрибутами, так и более дешевых и популярных у постоянных клиентов ООО «Гермес».

Обосновывая вышеизложенное можно говорить о том, что ООО «Гермес» имеет специальные навыки и умение по обслуживанию целевой рыночной ниши, эти умения заключаются, например, в обслуживании прилегающих к городу сельскохозяйственных предприятий, которые не способны оплатить живыми деньгами потребляемую верхней одежду, а ООО «Гермес» наладила механизм взаимозачетов. Этот сегмент имеет хороший потенциал роста и абсолютно не привлекает конкурентов. Растет и рынок эксклюзивной верхней одежды, где ООО «Гермес» имеет уникальные возможности по обслуживанию ее потребителей, т.к. способно производить продукцию малыми партиями и высокого качества с символикой заказчика. Таким образом, компания имеет достаточно навыков и ресурсов для работы на этом сегменте. Такое поведение нашей фирмы создаёт основу для защиты от пяти конкурентных сил. У фирмы, обслуживающей несколько сегментов рынка специальной одежды (медицина, туризм, охрана т.д.) нет в достатке конкурентных возможностей, чтобы обслуживать целевых клиентов, т.к. производство не имеет достаточной гибкости.

Сфокусировав свои усилия на нише верхней одежды и спецодежды, фирма создаёт входные барьеры, которые затрудняют выход конкурентов на целевой сегмент. Воздействие сильных покупателей значительно снижено, так у них нет реальных денег, чтобы отдать их конкурентам. Исключительные способности компании в удовлетворении спроса на эксклюзивную верхнюю одежду также затрудняют проникновение в целевой сегмент товаров-заменителей.

Конкуренция

Продукция фирм конкурентов достаточно однообразная, как и технология, нововведений не много. Таким образом, можно выделить следующие группы фирм:

* фирмы, обеспечивающие спрос на верхнюю одежду. Они придерживаются средних цен на верхней одежду, среднего/низкого качества и характеризуются крайне малой гибкостью и однообразием изготавливаемой продукции. Доходы они получают от массовых продаж;
* фирмы, ориентированные на специфические виды верхней одежды (медицина, охрана, туризм) — ООО «Русские ткани», и ООО «Глория». Они предлагают среднею и дорогостоящую верхней одежду. Для них характерна средняя гибкость предоставляемых услуг;
* фирмы, ориентированные на «смешанного» потребителя. К этой группе относится фирма «Гермес», ООО «Экситон», ООО «Неофит» предлагающая верхней одежду различным потребителям с большой дифференцированностью по цене и качеству. Фирмы «Гермес» и «Экситон» имеет большую гибкость и возможность производить продукцию малыми партиями.

Нас интересуют фирмы конкуренты, которые входят в третью группу. Проведем их анализ в таблице, где оценим по пятибалльной системе различные характеристики фирм и продукта, который они выпускают.

**Оценка ближайших конкурентов**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Факторы конкурентоспособности** | **ООО****«Гермес»** | **Конку** | **эенты** |
| **ООО****«Экситон»** | **ООО****«Неофит»** | **ЗАО «Магнитогорская швейная фабрика»** |
| **1 . Продукт и его характеристики** |  |  |  |  |
| А. Размеры | 3 | 5 | 3 | 2 |
| Б. Материал | 5 | 4 | 2 | 2 |
| В. Ассортимент | 4 | 3 | 4 | 3 |
| **2. Цена** | **5** | **5** | **4** | **3** |
| **3. Каналы сбыта** | **5** | **2** | **4** | **1** |
| **4. Степень охвата рынка** | **4** | **2** | **3** | **1** |
| **5. Продвижение товара** | -} | 3 | 2 | 2 |
| Итого | 29 | 24 | 22 | 14 |

Как видно из анализа, ООО «Гермес» имеет некоторые конкурентные преимущества, так как отличается гибкостью, не исключает производство как дешевой, так и дорогой верхней одежды производственных нужд для удовлетворения растущего спроса потребителей дорогой верхней одежды с (что подтверждается маркетинговыми исследованиями).

Далее анализируя конкурентную ситуацию с помощью модели пяти сил конкуренции, можно сделать следующие выводы.

**Конкурентные силы со стороны потребителей.** Фирма «Гермес» старается постоянно следить за изменениями вкусов, требований, моды, интересов потребителей. Учитывая конкурентную силу последних, она должна принимать во внимание следующие факторы:

* тенденцию перехода от спроса потребителей на дешевую верхней
одежду к спросу потребителей более дорогую одежду;
* обязательное условие потребителя — - высокое качество продукции
фирмы в любом ценовом диапазоне;
* разнообразие предлагаемого продукта в зависимости от сезона и т.д.

**Конкуренцию со стороны товаров-заменителей создают основные товары-заменители.** По отношению к товарам-заменителям можно выделить привлекательность товара фирмы «Гермес» с точки зрения предоставляемого качества, новизны, привлекательной цены и т.д.

**Конкурентная сила поставщиков** — за весь период деятельности фирмы «Гермес» у нее никогда не возникало с ними каких-либо проблем. Сырье для производства верхней одежды поставляется на российский рынок большим количеством фирмы, полностью обеспечивающих спрос, достаточно просто выбрать из перечня поставщиков нужных производителей и разместить у них заказ. Все это значительно снижает конкурентную силу со стороны поставщиков и порождает конкуренцию среди них. Однако, производителей высококачественных и специфических тканей немного и здесь наблюдается более сильное конкурентное влияние. Тем не менее, надежное сотрудничество с поставщиками специфической ткани и материала подтверждается тем фактом, что ООО «Гермес» приобретает у них же и простые виды ткани.

**Конкуренция со стороны организаций из других отраслей.** В последнее время очень часто фирмы из других отраслей решают заняться торговлей верхней одежды в большинстве случаев ради прибыли. Однако, им не удается добиться ожидаемых результатов из-за отсутствия опыта работы в этом бизнесе, предоставления некачественных видов продукции, выбора неверной тактики и др. На рынке, у новичков вероятность стать опасным конкурентом весьма невелика, так как у предприятий-потребителей зачастую нет денег для расчета за верхней одежду, и только опытные продавцы с помощью сложной системы взаиморасчетов могут получить деньги за свою продукцию.

## 4. Продажи и маркетинг

Главное в маркетинге целевая ориентация и комплексность, т. е. соединение предпринимательской, хозяйственной, производственной и сбытовой деятельности.

Сточки зрения сегментации рынка фирма будет действовать согласно стратегии недифференцированного маркетинга, т. е. различия между сегментами рынка будут игнорироваться.

**Ценообразование**

Цены на верхней одежду фирмы следует установить средние, т. к. не все потенциальные потребители имеют высокий уровень дохода.

Указанная политика ценообразования нацелена на обеспечение стабильности и создание имиджа престижной фирмы по производству верхней одежды.

Эффективные отношения с клиентами будут способствовать увеличению числа клиентов фирмы, формированию имиджа, престижа торговой марки.

Кроме того, для продвижения продукции фирма будет вести активную рекламную компанию, особенно в первые месяцы функционирования. Основная задача рекламной компании — обеспечить посещаемость с первых дней работы фирмы, занять преуспевающую позицию на рынке.

Фирма предполагает фиксированный рекламный бюджет в размере 40 650 рублей в год. Привлечение потребителей предполагается посредством рекламы в таких печатных средствах, как

В перспективе на ближайшее будущее (предположительно через 3 года с начала существования) фирма планирует применение дополнительных методов продвижения услуг, в частности предполагается выделение части свободных средств на спонсирование различных акций и мероприятий, проводимых в городе М.

Реклама на радио дается в дневное время, когда потенциальные клиенты на работе, так как радио слушают в основном на работе. Телевизионная реклама наоборот рассчитана на вечернее время, когда клиенты уже вернулись домой и приступили к просмотру вечерних новостей и телесериалов.

**Фонд рабочего времени на планируемый год**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Месяц** | **Всего дней в****году** | **В том числе** | **Примечание** |
| **Выходных и праз.дней** | **Рабочих** |
| **1\_1** | **9** | **3** | **4** | **5** |
| Январь | 31 28 31 | 11 9 11 | 2019 20 | Продолжительность очередного отпуска и его вид (по скользящему графику) |
| Февраль |
| Март |
| **I квартал** | **90** | **31** | **59** |
| Апрель | 3031 30 | 8 11 11 | 22 20 19 |
| Май |
| Июнь |
| **II квартал** | **91** | **30** | **61** |
| Июль | 3131 30 | 89 9 | 23 22 21 |
| Август |
| Сентябрь |
| **III квартал** | **92** | **26** | **66** |
| Октябрь | 31 30 31 | 8 10 10 | 23 20 21 |
| Ноябрь |
| Декабрь |
| **IV квартал** | **92** | **28** | **64** |
| **Итого за год:** | **365** | **115** | **250** |  |

## 5. План производства

В швейной промышленности обычно применяется сплошной контроль. И в зависимости от характера производственного процесса контроль будет инспекционным. Его проводит выборочно постоянно действующая в ателье комиссия по качеству. Это входит в обязанности конструктора-технолога.

В процессе обработки изделие сравнивается с нормативами и ГОСТами, общими техническими условиями, соответствующие изготавливаемому изделию. Изделия изготавливаются в соответствии с прогрессивной технологией изготовления одежды по индивидуальным заказам населения.

Выбранная бригада малой мощности, работающая без разделения труда. Один закройщик обслуживает четырех портных.

Минимальная зарплата времени на пошив верхней одежды составила 14,0 часов. Минимальная затрата времени на пошив одного усложняющего элемента равна 1,0 час. Минимальная затрата времени на раскрой 1 условного элемента составляет 0,1 ч. Количество усложняющих элементов в изготавливаемом изделии — 2 штуки.

Тогда средняя затрата времени на пошив одного пальто составит:

Тср= 14,0+2,23+2\* 1,0+2\*0,1=18,43 (час.)

**т=18’43=2,05** (час.)

9\*8

М =-------- = 3,91 (штук)

18,43

т = -—= 2,05 (час.) **3,91**

Количество рабочих дней в году берется из фонда рабочего времени. Выпуск изделий в смену:

**"АО**

В = ^ \_ = 3,91 (шт.) **18,43**

П"=3,91\*250\*1=977,5(шт.)



**Баланс рабочего времени одного рабочего**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатель** | **План на год** |
| **в днях** | **в часах** | **в%** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Календарный фонд времени | 365 |  |  |
| 2 | Количество выходных и праздничных дней | 115 |  |  |
| 3 | Номинальный фонд рабочего времени | 250 | 2000 | 100 |
| 4 | Не выходы на работу |  |  |  |
|  | — очередные отпуска | 24 | 192 | 9,6 |
|  | — не выходы по болезни | 3 | 24 | 1,2 |
|  | — отпуск в связи с родам | 3 | 24 | 1,2 |
|  | — отпуск учащимся | 3 | 24 | 1,2 |
|  | — выполнение государственных и общественных обязанностей | 2 | 16 | 0,8 |
| 5 | Количество дней не выхода на работу | 35 | 280 | 14,0 |
| 6 | Число рабочих дней в году (Э) | 215 | 1720 | 86,0 |
| 7 | Потери времени внутри рабочего дня |  |  |  |
|  | — перерывы в работе кормящих матерей |  | 2 | 0,И |
|  | — льготные часы подросткам |  | 2 | 0,11 |
| 8 | Полезный фонд рабочего времени |  | 1716 | 99,8 |

Расчет величины расходов при оказании услуг осуществляется в соответствии с гл. 252 «Расходы. Группировка расходов» второй части «Налогового кодекса РФ» № 117-ФЗ от 05.08.2000 г. Группировка расходов представлена в таблице.

**Группировка расходов по проектируемому изделию**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Виды расходов** | **Формула расчёта** | **Сумма затрат, руб.** |
| **На единицу** | **На объём** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| **Условно переменные расходы** |
| 1. Сырьё и материалы | И таблицы 1 | 21,05 | 20576,38 |
| 2.Основная заработная плата производственных рабочих | 30 = Фч \* районный коэффициент 30=827986,4\* | 974,1 | 952184,36 |
| 3. Дополнительная заработная плата производственных рабочих | , , \* д0 100’\* 0^9184 46 \* | 116,89 | 114262,12 |
| 100 |
| **Условно-постоянные расходы** |
| **Виды расходов** | **Формула расчета** | **Сумма затрат, руб.** |
| **На****единицу** | **На об**ъем |
| 4. Расходы на подготовку и освоение производства | 30 \* Удельный вес расходов на подготовку и освоение | 48,72 | 47 609,22 |
| 5. Общепроизводственные | 3″ \* Удельный вес общехозяйственных |  |  |
| 6. Общехозяйственные расходы | 30 \* Удельный вес общехозяйственных |  |  |
| 7. Коммерческие расходы | Спр\*(0,0 1-0,03) |  |  |
| 8. Итого расходов | *{-’пол~{-пр* ’ К-ом.расх |  |  |

В статье «Сырье и материалы» учитывается лишь стоимость прикладных материалов, за которые не платит заказчик, перечень которых предусмотрен прейскурантом БО1 (01-15). Расчет затрат выполняется в таблице.

**Расчет материальной сметы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№****п/п** | **Наименование материалов** | **Норма****расхода на****одно****изделие** | **Оптовая****цена за****ед.изд., руб.** | **Сумма****затрат,****руб.** |
| 1 | Ткань клеевая | 0,08 | 45,0 | 3,6 |
| 2 | Нитки х/б | 1,65 | 3,0 | 4,95 |
|  | Всего: |  |  | 8,55 |

Оптовая цена за единицу изделия рассчитывается как разница между розничной (покупной) ценой без НДС и торговой скидкой (торговые скидки установлены в размере 25 % от розничной цены).

Сумма затрат по статье «Дополнительная заработная плата» определяется как процент от основной заработной платы (Д) В конкретном случае Д=12 % от основной заработной платы.

Статья «Общепроизводственные расходы» определяется косвенным путем (через процент от основной заработной платы). В данную статью входят следующие расходы на топливо и энергию, идущие на технологическое нужды; расходы на ремонт производственных помещений;

## 6. Организационная структура

Перед руководством нового производства должна стоять задача внедрения уже устоявшейся в фирме «Гермес» организационной культуры, т.е. стремление к высоким результатам в производственной деятельности и нравственно-этической области, видение фирмой своей миссии, обучение персонала, минимизация аппарата управления и сокращение документооборота. Современная тенденция развития кадрового менеджмента в фирме «Гермес» проявляется в социотехническом конструировании, т.е. в обеспечении рабочего персонала всем необходимым для условий нормального труда, отдыха, организации медицинского, а также социального страхования и т. д.

Статья «Общехозяйственные расходы» определяется таким же образом, как и предыдущая и включает в себя затраты, связанные с организацией производства и управления. К ним относятся заработная плата управленческого персонала (директора, бухгалтера и т. д.), расходы на ремонт зданий общего назначения, расходы на канцелярские товары, телефонные и почтово-телефонные расходы, содержание транспортных средств и т. д.

Статья «Коммерческие расходы» включает в себя расходы, связанные со сбытом продукции (упаковка, хранение готовых изделий, затраты на рекламу и т. д.)

## 7. Финансовый план

Финансовый план подразумевает выполнение расчетов:

расчет показателей финансовых результатов (прибыли, рентабельности, затрат на один рубль реализации) и их экономический анализ;

* распределение чистой прибыли по фондам (фонд накопления, фонд
потребления, резервный фонд для АО);
* расчет точки безубыточности, построение графика безубыточности,
определение даты, когда проект начнет приносить прибыль;
* основные технико-экономические показатели деятельности предприятия.

Предполагаемая чистая прибыль по итогам года составит 61,794 тыс. рублей, валовая прибыль определится в размере 166,020 тыс. рублей, полная себестоимость годовой реализации услуг будет равна 104,226 тыс. рублей.

Увеличение прибыли происходит только за счет увеличения числа клиентов, т. к. в течение трех анализируемых лет цены останутся постоянными.

Построим баланс доходов и расходов (табл. 11-12).

Анализ баланса показывает, что в первый месяц деятельности расходы превышают доходы на 2159 рублей. Это связано с тем что, фирма только выходит на рынок.

Кроме того, большие средства расходуются на рекламу.

Из баланса расходов и доходов можно определить соотношение постоянных и переменных затрат в общей их структуре.

**Расчет баланса доходов и расходов реализации продукции**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **1 год (месяцы)** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** |
| Объем продаж, ед. услуг | 154 | 310 | 364 | 93 | 240 | 248 | 90 | 300 | 470 | 205 | 434 | 318 |
| Цена за ед. продукции | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Выручка от реализации | 4620 | 9300 | 10920 | 2790 | 7200 | 7440 | 2700 | 9000 | 14100 | 6150 | 13020 | 9540 |
| Расходы | 392 | 4011 | 4009 | 3666 | 3898 | 3805 | 3663 | 4002 | 4105 | 3841 | 4122 | 3968 |
| в том числе |
| постоянные | 4282 | 4232 | 4182 | 4082 | 4182 | 4082 | 4082 | 4232 | 4182 | 4157 | 4232 | 4182 |
| переменные | 248 | 770 | 853 | 240 | 811 | 497 | 124 | 621 | 994 | 402 | 858 | 687 |
| Баланс | 779 | 5178 | 6952 | -ИЗО | 3189 | 3431 | -966 | 5102 | 10295 | 2487 | 9018 | 5435 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **2 год (кварталы)** | **3 год** |
| **I** | **II** | **III** | **IV** |
| Объем продаж, ед. услуг | 911 | 755 | 1118 | 1053 | 3837 |
| Цена за ед. продукции | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Выручка от реализации | 27330 | 22650 | 33540 | 31590 | 115110 |
| Расходы | 11732 | 11729 | 11239 | 11716 | 465712 |
| в том числе |
| постоянные | 12287 | 10612 | 10262 | 10412 | 43571 |
| переменные | 2141 | 2058 | 2013 | 2260 | 8546 |
| Баланс | 15598 | 10921 | 22301 | 19874 | 68539 |

**Расчет баланса доходов и расходов реализации**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **1 год (месяцы)** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** |
| Объем продаж, ед. услуг | 60 | 186 | 206 | 58 | 196 | 120 | 30 | 150 | 240 | 97 | 222 | 166 |
| Цена за ед. продукции | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Выручка от реализации | 2400 | 7440 | 8240 | 2320 | 7840 | 4800 | 1200 | 6000 | 9600 | 3880 | 8880 | 6640 |
| Расходы | 4531 | 5002 | 5035 | 4322 | 4994 | 4579 | 4206 | 4853 | 5176 | 4559 | 5090 | 4869 |
| в том числе |
| постоянные | 4282 | 4232 | 4182 | 4082 | 4182 | 4082 | 4082 | 4232 | 4182 | 4157 | 4232 | 4182 |
| переменные | 248 | 770 | 853 | 240 | 811 | 497 | 124 | 621 | 994 | 402 | 858 | 687 |
| Баланс | -2159 | 2350 | 3371 | -2211 | 2838 | -235 | -3122 | 1006 | 5021 | -326 | 4027 | 1464 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **2 год (кварталы)** | **3 год** |
| **I** | **II** | **III** | **IV** |
| Объем продаж, ед. услуг | 497 | 486 | 546 | 534 | 2063 |
| Цена за ед. продукции | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Выручка от реализации | 19880 | 19440 | 21840 | 21360 | 82520 |
| Расходы | 14428 | 12670 | 12274 | 12672 | 52117 |
| в том числе |
| постоянные | 12287 | 10612 | 10262 | 10412 | 43571 |
| переменные | 2141 | 2058 | 2013 | 2260 | 8546 |
| Баланс | 5452 | 6770 | 9566 | 868 | 30403 |

**Структура затрат**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вид затрат** | **1 год** | **2 год** | **3 год** |
| Постоянные | 0,86 | 0,77 | 0,84 |
| Переменные | 0,14 | 0,16 | 0,23 |
| Итого | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Данные таблицы показывают, что значительную долю в общей структуре затрат составляют постоянные затраты. Их доля снижается на второй год деятельности фирмы в основном за счет того, что из статей затрат выбывает строка затрат на выплаты кредита. На третий год, в связи с увеличение количества клиентов увеличивается и доля переменных затрат.

На основе полученных прогнозных значений финансовых результатов деятельности фирмы «Гермес» рассчитаем некоторые финансовые коэффициенты, характеризующие ее деятельность.

Рентабельность реализации определяется как отношение валовой прибыли от реализации к полной себестоимости продукции.

Рентабельность предлагаемых услуг в течение трех прогнозируемых лет постепенно возрастает, так, в первый год функционирования на рынке составляет 0,68, в последующие два года уже достигает 0,9. Данный коэффициент показывает способность фирмы контролировать себестоимость услуг. Увеличение коэффициента в динамике подтверждает правильность выбора стратегии маркетинга и ценовой компании фирмы.

Данные для расчета рентабельности представлены в таблице.

**Данные для расчета рентабельности услуг «Гермес»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Себестоимость услуг, руб.** | **Чистая прибыль, руб.** |
| Первый год | 104,226 | 61,794 |
| Второй год | 85,788 | 99,170 |
| Третий год | 85,030 | 99,689 |

В первый год фондоотдача составит 15,0 %, во второй — 16,0 %, в третий −0,16 %. Соответственно фондоемкость (величина обратная фондоотдаче) составит 0,68 руб., 0,56 руб., 0,56 руб. соответственно в первый второй и третий годы. Увеличение фондоотдачи в динамике свидетельствует о снижении суммы затрат основных фондов на 1 рубль от стоимости оказываемых услуг. Но в целом величина фондоотдачи очень мала, что говорит о том, что производственные фонды использовались недостаточно эффективно. Поэтому на один рубль от стоимости услуг приходилось соответственно 0,68 руб., 0,56 руб. и 0,57 руб. основных фондов.

Уровень прибыльности инвестиций определяется как отношение чистой прибыли к общей сумме вложений. Так, прибыльность инвестиций ЧП «Гермес» составит: 43,19 %, 69,23 % 69,23 % соответственно в первый, второй и третий год деятельности фирмы. Как видно, уровень прибыльности растет в динамике.

Для диагностирования движения денежных средств «Гермес» в течение первых трех лет функционирования был разработан документ «График движения денежных средств» (табл. 15). В первый месяц функционирования наблюдается нехватка денежных средств, в дальнейшие месяцы убыток первого месяца покрывается и ситуация первого месяца не повторяется.

**График движения денежных средств реализации услуг «Гермес», в рублях**

|  |  |
| --- | --- |
| **Денежные средства** | **1 год (месяцы)** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| Остаток на счете | 0 | -1297 | 5655 | 14996 | 11344 | 16717 |
| Сумма от продаж | 7020 | 16740 | 19160 | 5110 | 15040 | 15040 |
| Итого поступлений | 7020 | 15443 | 24815 | 20106 | 26384 | 28957 |
| **Расходы** |
| Закупка материалов | 740 | 1402 | 1533 | 677 | 1380 | 1073 |
| в том числе |  |  |  |  |  |  |
| ГСМ | 248 | 770 | 853 | 240 | 811 | 497 |
| бумага | 139 | 279 | 328 | 84 | 216 | 223 |
| МБП (ручка) | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Журналы мод | 275 | 275 | 275 | 275 | 275 | 275 |
| Заработная плата | 1400 | 1400 | 1400 | 1400 | 1400 | 1400 |
| Уплата налогов | 960 | 960 | 960 | 960 | 960 | 960 |
| Арендная плата | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 |
| **Прочие затраты, в том числе** |
| плата процентов за кредит | 117 | 117 | 117 | 117 | 117 | 117 |
| реклама | 600 | 500 | 400 | 200 | 400 | 200 |
| непредвиденныерасходы | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 |
| Итого расходов | 8317 | 8879 | 8910 | 7854 | 8757 | 8250 |
| Остаток | -1297 | 6565 | 15905 | 12253 | 17626 | 20708 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Денежные средства** | **1 год (месяцы)** |
| **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** |
| Остаток на счете | 19799 | 15055 | 20425 | 34069 | 34924 | 46837 |
| Сумма от продаж | 3900 | 15000 | 23700 | 10030 | 21900 | 16180 |
| Итого поступлений | 23699 | 30055 | 44125 | 44099 | 56824 | 63017 |
| **Расходы** |
| Закупка материалов | 558 | 1244 | 1770 | 939 | 1601 | 1326 |
| в том числе |  |  |  |  |  |  |
| ГСМ | 124 | 621 | 994 | 402 | 858 | 687 |
| бумага | 81 | 270 | 423 | 185 | 391 | 286 |
| МБП (ручка) | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Журналы мод | 275 | 275 | 275 | 275 | 275 | 275 |
| Заработная плата | 1400 | 1400 | 1400 | 1400 | 1400 | 1400 |
| Уплата налогов | 960 | 960 | 960 | 960 | 960 | 960 |
| Арендная плата | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 |
| **Прочие затраты, в том числе** |
| плата процентов за кредит | 117 | 117 | 117 | 117 | 117 | 117 |
| реклама | 200 | 500 | 400 | 350 | 500 | 400 |
| непредвиденные расходы | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 |
| Итого расходов | 8317 | 8879 | 8910 | 7854 | 8757 | 8250 |
| Остаток | 15964 | 21334 | 34978 | 35834 | 47746 | 54314 |

Так как, для реализации представленного бизнес — плана предполагается привлечение заемных средств, то начиная со второго месяца в будут произведены отчисления от остатка денежных средств на конец месяца в размере 909 рублей на возвращение кредита. Проценты за кредит начисляются ежемесячно и включены в себестоимость.

Основываясь на данных, полученных при проведении вышеописанных вычислений, определим точку безубыточности (нулевую точку), т. е. такой объем производства, при котором предприятие не будет иметь ни прибыли, ни убытков, и построим график достижения безубыточности.

Согласно рис. 9 точка безубыточности достигается после оказания 30 штук верхней одежды, т. е. еще в течение первой недели работы.

Значение точки безубыточности, определенное по графику подтверждается аналитическим расчетом.

Точка безубыточности оказания услуги «Консультации по подбору ткани, фурнитуры» достигается после оказания 103 услуг, т. е. уже на второй месяц работы.

Для реализации предложенного проекта потребуется 143,06 тыс. рублей из этих средств размер стартового капитала составляет 119,795 тыс. рублей, рублей — 23,265 тыс. рублей составляют расходы первых трех месяцев.

Срок окупаемости проекта определяется как отношение суммы первоначальных инвестиций (143,06 рублей) к сумме чистой прибыли (61,794) рублей, для предложенного проекта составляет 2 года З месяца.