

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент  
Профиль: Управление малым бизнесом

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Бизнес-план переработки древесных отходов ИП Зубарев А.Ю.

Исполнитель  
студент группы 372-об2

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

К.А. Зубарева

Руководитель  
доцент, канд.техн.наук

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Д.Б. Пеков

Консультант  
по экономической части  
доцент, канд.техн.наук

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Д.Б. Пеков

Нормоконтроль  
ассистент

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Е.О. Матеишена

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 113 страниц, 55 источников, 9 приложений, 22 таблицы, 9 рисунков.

БИЗНЕС-ПЛАН, ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ПОБОЧНОЕ ПРОИЗВОДСТВО, ПЕРЕРАБОТКА ДРЕВЕСНЫХ ОТХОДОВ, ДРЕВЕСНЫЙ НАПОЛНИТЕЛЬ, АНАЛИЗ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Целью бакалаврской работы является разработка бизнес-плана по созданию на базе ИП Зубарев А.Ю. побочного производства древесного наполнителя (опилок и пеллет) для клеток и лотков домашних животных.

Объектом данной бакалаврской работы является индивидуальное предприятие (ИП) Зубарев А.Ю.

Предметом - процесс составления бизнес-плана переработки древесных отходов ИП Зубарев А.Ю.

В ходе написания бакалаврской работы были применены такие общие методы как: метод систематизации и обобщения информации; метод сравнения; метод измерения; графический метод; и др.

В результате анализов, представленных в работе, было установлено, что инвестиции в проект составят 1 млн. 717 тыс. 654 руб. Источником финансирования будет являться собственный капитал ИП Зубарев А.Ю. Срок окупаемости - меньше одного года. Срок подготовительного периода займет 2 месяца (62 дня).

Проведенные в работе расчеты показывают, что проект по открытию данного побочного производства на ИП Зубарев А.Ю. является эффективным (с учетом рисков) и позволит предприятию в разы сократить количество утилизируемых отходов, а также постепенно увеличить свою чистую прибыль.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| Введение  | 6   |
| 1 Теоретические основы бизнес-планирования на предприятии                         | 9   |
| 1.1 Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием             | 9   |
| 1.2 Принципы и техника составления бизнес-плана предприятия                       | 13  |
| 1.3 Структура и содержание бизнес-плана   | 17  |
| 2 Анализ внешней и внутренней сред ИП Зубарев А.Ю.                                | 25  |
| 2.1 Анализ внешней среды предприятия  | 25  |
| 2.2 Анализ внутренней среды предприятия   | 42  |
| 2.3 Матрицы возможной и угроз, матрица SWOT-анализа                               | 58  |
| 2.4 Анализ текущих способов использования древесных отходов на предприятии        | 65  |
| 3 Расчет бизнес-плана по переработке древесных отходов на ИП Зубарев А.Ю.         | 72  |
| 3.1 План маркетинга   | 72  |
| 3.2 Организационный план  | 78  |
| 3.3 План производства   | 80  |
| 3.4 Финансовый план   | 86  |
| 3.5 Оценка эффективности бизнес-плана. Мероприятия по снижению рисков             | 90  |
| Заключение  | 95  |
| Библиографический список  | 100 |
| Приложение А Производственно-организационная структура управления ИП Зубарев А.Ю. | 105 |
| Приложение Б Распорядок работы пилорамы (вахта) ИП Зубарев А.Ю. на 2016 год       | 106 |
| Приложение В Отчет о финансовых результатах деятельности                          |     |

|   |     |
|---|-----|
| ИП Зубарев А. Ю. за 2012-2016 годы  | 107 |
| Приложение Г Данные о динамике финансовых результатов ИП Зубарев А.Ю. в период с 2014 по 2016 годы    | 108 |
| Приложение Д Отчет по продажам ИП Зубарев А.Ю. за 2014-2016 годы                                      | 109 |
| Приложение Е Прейскурант цен на товары ИП Зубарев А.Ю. за 2014-2016 годы                              | 110 |
| Приложение Ж Перечень нового для ИП Зубарев А.Ю. вида продукции с указанием розничной цены на нее     | 111 |
| Приложение З Прогноз объемов производства древесного наполнителя на ИП Зубарев А.Ю. на 2018-2020 годы | 112 |
| Приложение И Прогноз объемов производства древесного наполнителя на ИП Зубарев А.Ю. на 2018-2020 годы | 113 |

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях быстрых изменений в экономике современному предпринимателю очень важно своевременно принимать серьезные решения. Немаловажную роль в этом играет планирование, позволяющее проанализировать весь комплекс будущих операций бизнеса. На основе планирования дальнейшего развития у предприятия появляется возможность минимизировать внутренние риски, а также сократить часть внешних рисков, и сохранить гибкость управления производством.

Планирование производственной и коммерческой деятельности необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий. Деятельность предприятия без плана является реакцией на совершающиеся события, деятельность же на основе плана - реакцией на предвиденные и запланированные явления. Не зря основное правило успеха в бизнесе гласит: "Собственник предприятия, который неудачно планирует, планирует неудачу".

Бизнес-план - это целевой, программный, системный документ, структурированный по определенным разделам и представляющий собой систему расчетов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, посвященных реализации основной цели предпринимательской деятельности - получения максимальной прибыли от нее.<sup>1</sup>

Так, грамотно разработанный бизнес-план позволяет эффективно развивать предпринимательскую деятельность, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы. Он используется для повышения эффективности управления предприятием и прогнозирования его дальнейшей деятельности.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. В России необходимость составления бизнес-плана осознана на государственном уровне и, в на-

---

<sup>1</sup> Уткин Э.А. Бизнес-план - Как развернуть собственное дело. - М.: Экмос, 2014. - С. 22-23.

стоящее время, он все чаще становятся продуктом (результатом) внутренней управленческой деятельности, который необходим для решения многочисленных вопросов функционирования предприятия, как правило, не связанных с привлечением внешних инвестиций. Таким образом, бизнес-план - это постоянно действующий документ, в который регулярно вносятся изменения и дополнения, связанные с переменами во внутренней и внешней средах предприятия.

Исходя из всего этого, составление бизнес-плана одинаково необходимо как и для создания нового предприятия, так и для успешного развития уже существующего (расширения его объемов, видоизменения, дополнения направления деятельности предприятия и т.д.). Именно поэтому тема бизнес-планирования чрезвычайно актуальна на сегодняшний день.

Целью данной бакалаврской работы является разработка бизнес-плана по созданию на ИП Зубарев А.Ю. побочного производства по выпуску древесного наполнителя (опилок и пеллет) для клеток и лотков домашних животных.

Достижение поставленной цели обеспечивается решением следующих задач:

- 1) изучить теоретические основы бизнес-планирования на предприятии;
- 2) провести анализ внешней и внутренней сред ИП Зубарев А.Ю.;
- 3) исследовать потребление лесо- и пиломатериалов на предприятии, в том числе и текущих способов использования древесных отходов;
- 4) сформировать возможные пути переработки производственных отходов на рассматриваемом предприятии;
- 5) выполнить расчет бизнес-плана по переработке древесных отходов ИП Зубарев А.Ю.;
- 6) оценить эффективность и риски создания на ИП Зубарев А.Ю. производства древесных наполнителей.

Объектом исследования является нормирование расхода и экономии

лесо- и пиломатериалов на ИП Зубарев А.Ю., а также способы использования древесных отходов на данном ИП.

Предметом исследования служит разработка бизнес-плана по производству наполнителя для клеток и лотков домашних животных из древесных опилок и гранул в пгт. Талакан на базе ИП Зубарев А.Ю.

Объектом наблюдения в бакалаврской работе выступает ИП Зубарев А.Ю.

Практическая значимость работы состоит во внедрении предлагаемого бизнес-плана в работу рассматриваемого предприятия с целью способствовать его дальнейшему развитию, а именно добиться повышения эффективности финансовых результатов его деятельности путем более рационального использования средств (сырья и материалов).

Методика данного исследования включает в себя следующие методы:

- метод систематизации и обобщения информации;
- метод сравнения;
- метод измерения;
- графический метод (метод наглядного изображения результатов анализа);
- и др.

Основными теоретическими источниками в ходе исследования послужили статьи и материалы специализированных пособий, учебников и журналов известных отечественных и зарубежных авторов; материалы справочных изданий; средства сети "Интернет". Аналитико-расчетная часть выполнена на основе отчетных данных ИП Зубарев А.Ю. за 2012-2017 годы.

Бакалаврская работа имеет традиционную структуру и состоит из введения, трех глав и 12 параграфов, заключения, библиографического списка и приложений.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием

В современных условиях рынка невозможно добиться стабильного успеха в бизнесе, если эффективно не планировать его развитие, постоянно не накапливать информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т.д. Предпринимателям, бизнесменам и менеджерам необходимо не только точно представлять свои будущие потребности в материальных, трудовых, интеллектуальных и финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия. Наиболее совершенным вариантом достижения таких решений в нынешних экономических условиях хозяйствования является бизнес-планирование.

Именно с бизнес-планирования начинается как создание, так и функционирование хозяйствующего субъекта (согласно пункту 5 статьи 4 Федерального закона № 135-ФЗ "О защите конкуренции", хозяйствующий субъект - это "коммерческая организация, некоммерческая организация, осуществляющая деятельность, приносящую ей доход, индивидуальный предприниматель, иное физическое лицо, не зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя, но осуществляющее профессиональную деятельность, приносящую доход, в соответствии с федеральными законами на основании государственной регистрации и (или) лицензии, а также в силу членства в саморегулируемой организации").<sup>2</sup> Об этом свидетельствует опыт стран с развитой рыночной экономикой (т.е. системой, основанной на частной собственности, свободе выбора и конкуренции, опирающейся на личные

---

<sup>2</sup> Федеральный закон "О защите конкуренции" от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 03.07.2016). [Электронный ресурс]. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/) (дата обращения: 09.03.2017).

интересы и ограничивающей роль правительства). Недооценка бизнес-планирования в условиях рынка, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное его осуществление, обычно, приводят к большим экономическим потерям, к неплатежеспособности предприятий.

Итак, бизнес-планирование (деловое планирование) - это специфический вид плановой деятельности в составе общей функции планирования, удовлетворяющий потребности любого предприятия или организации иметь ясные цели своего развития и программу их достижения в рыночной среде. Проще говоря, бизнес-планирование - это построение плана, способа будущих действий, определение экономического содержания и последовательных шагов, ведущих к намеченной цели.

Бизнес-планирование - это заблаговременное решение вопросов: что, когда и как следует сделать предприятию?

В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, и преследует следующие важные цели:

- 1) заставить руководителей мыслить перспективно;
- 2) обеспечить основу для принятия эффективных управленческих решений;
- 3) увеличить возможности в обеспечении фирмы (компании, предприятия) необходимой информацией;
- 4) попытаться максимально снизить риски предпринимательской деятельности;
- 5) привести всех участников бизнеса к четкой координации действий;
- 6) позволить предвидеть ожидаемые перемены и подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

Результатом бизнес-планирования является бизнес-план - особый документ, отражающий цели и программу деятельности предприятия.

В настоящее время имеется большое разнообразие определений бизнес-плана, а также его значения, структуры и методов разработки.

Так, в переводе с английского языка, бизнес-план означает "исследование возможностей". Переводя дословно, бизнес-план (от английского "business plan") - это план бизнеса, где слово "бизнес" рассматривается как синоним предпринимательства, предпринимательской деятельности.

В новых экономических справочниках и словарях бизнесом называется экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленной на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции и (или) услуг.

Получается, бизнес-план представляет собой документ, который содержит систему взаимосвязанных во времени и пространстве и согласованных с целью и ресурсами предприятия (организации) действий, зафиксированный перечень идей, целей, требований, подходов и показателей, согласно которых предусматривается осуществление предпринимательской деятельности, и направленных на получение максимальной прибыли в результате реализации предпринимательской идеи (проекта). В бизнес-плане анализируются проблемы и преграды, с которыми предприятие (организация) может столкнуться в ходе внедрения идеи, а также возможные способы их устранения.

"Бизнес-план - это своего рода репетиция, шанс осознать возможные проблемы, не потеряв при этом денег", - говорит Майк Маккивер, автор книги "Как написать бизнес-план".<sup>3</sup>

Главная идея (основной замысел) бизнес-плана определяется тремя следующими аспектами:

- оценка действующего состояния (анализом места и состояния предприятия в существующей экономической среде);
- желаемое положение (осознание того уровня, которого намеривается достичь предприятие);
- разработка наиболее эффективных мероприятий по переходу с существующего в желаемое положение.

---

<sup>3</sup> Крэйн Мэри. Как написать бизнес-план. Forbes. [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.forbes.ru/svoibiznes/startapy/31690-kak-napisat-biznes-plan> (дата обращения: 09.03.2017).

Бизнес-план разрабатывается для:

- внутреннего пользования предпринимателями (менеджерами) и сотрудниками фирмы (компания, предприятия) с целью детального анализа всех аспектов формирования нового дела и оценки ожидаемых результатов;
- потенциальных инвесторов (банков, фондов, отдельных граждан) с целью мотивировать (убедить) их вложить средства в данный бизнес.

Следовательно, бизнес-план - это документ, дающий развернутое обоснование проекта и возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений и планируемых мероприятий, произвести оценку инвестиционной привлекательности проекта (ответить на главный вопрос: "Стоит ли вкладывать деньги в данный проект?").

Хорошо разработанный бизнес-план должен давать четкий ответ на следующие вопросы:

- 1) насколько подходящей (приемлемой) является предпринимательская идея для практической реализации;
- 2) какую организационную работу необходимо провести для создания данного бизнеса;
- 3) как привлечь инвестиции в данный проект;
- 4) какие преимущества перед конкурентами для предпринимателя и инвестора дает данный проект;
- 5) насколько эффективным будет производство и реализация рассматриваемого товара (услуги);
- 6) какой рынок сбыта у этого товара (услуги);
- 7) каковы емкость, насыщенность и особенности данного рынка;
- 8) как будет налажено ресурсное обеспечение дела;
- 9) имеют ли необходимый уровень квалификации руководители и работники для развития бизнеса?

Таким образом, бизнес-план помогает управленцам (менеджер, директор, руководитель и пр.) продумывать свою стратегию, соотносить свой энтузиазм с реальностью и осознавать существующие ограничения. Он позво-

ляет избежать таких потенциально опасных ошибок, как нехватка капитала для дальнейшего функционирования предприятия (организации), отрицательный баланс движения денежных средств, ошибочный подбор персонала, неправильный выбор месторасположения предприятия и стремление занять нишу не на том рынке, который действительно нужен. Мировая практика показывает, что большинство предприятий терпят немалые убытки как раз таки потому, что не предусмотрели или неправильно спрогнозировали изменения во внешней среде и не оценили своих реальных возможностей.

Также бизнес-планирование важно и для того, чтобы убедить партнеров и инвесторов в правильности выбранного пути (направления деятельности). Особенно бизнес-планирование важно в коммерческой деятельности, где требуется прогнозирование в долгосрочной перспективе и предварительные разработки, предшествующие первым шагам развития предприятия.

Подводя итог, можно заявить, что в современном мире овладение техникой бизнес-планирования становится актуальной задачей для всех предпринимателей.

## **1.2 Принципы и техника составления бизнес-плана предприятия**

Многие предприниматели предпочитают активные действия составлению какой бы то ни было проектной документации, к которой относится и бизнес-план. Это зачастую связано с тем, что его разработка требует достаточно много времени, усилий, проведения серьезной предварительной работы без немедленной отдачи. Однако, в современных условиях, мало предпринимателей, которые успешно создают и развивают свой бизнес без предварительного анализа того, каким потенциалом обладает их бизнес-идея, и без выработки плана действий, в том числе и на долгосрочную перспективу.

Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию (организации) расти, завоевывать новые позиции на рынке, где оно функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и (или) услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Для того, чтобы бизнес-план был действительно качественным и правильным в него следует обязательно включить и подробно в нем рассмотреть ряд следующих вопросов:

1) Подтверждение того, что покупатели одобряют данную продукцию или вид услуг. Инвесторы всегда хотят иметь свидетельство того, что продукция (услуги), которая будут продаваться предприятием, опробованы на потребителях и нашли свое применение, хотя бы в качестве опытных образцов. При этом чем больше отзывов клиентов, опробовавших данную продукцию (услуги), будет предоставлено, тем лучше для предприятия.

2) Понимание потенциальных потребностей инвесторов. В странах с развитой экономикой, например, инвесторы обычно хотят вернуть свой капитал с прибылью в среднем через три-пять лет после капиталовложения. В бизнес-плане они желают видеть свидетельство того, что бизнесмен продумал, как осуществить эту задачу. Они хотят знать, что предполагаемый доход от сбыта произведенной продукции (услуг) позволит им получить прибыль на вложенные капиталы соразмерно (в соответствии) инвестиционному риску - обычно в пределах 45-60 % с учетом инфляции (снижения покупательной способности денег).

3) Права собственности - исключительные права на продукцию, вид услуг или процесс производства в виде патента (т.е. удостоверение авторства и приоритета) или торговой марки (товарного знака). Во многих странах нельзя получить патент на продукцию, которая уже поступила в широкую продажу. Поэтому, прежде чем выдвигать свою продукцию на продажу, крайне важно проконсультироваться с опытным юристом-патентоведом.

Также существует и перечень вопросов, которых следует избегать при составлении бизнес-плана. К ним относятся следующие:

1) Озабоченность своей продукцией в большей степени, чем рынком для этой продукции. Бизнес-план должен продемонстрировать, что руководство организации (предприятия) думает в первую очередь не о самом производстве продукции, а о том, что действительно нужно их потенциальным

клиентам и какие преимущества они получают от использования данной продукции. Бизнес-план, в котором описание самой продукции занимает больше места, чем детальное изучение того, кто и почему станет ее покупать, вызывает у инвесторов чувство беспокойства.

2) Проекты и прогнозы, которые чрезмерно отклоняются от норм, существующих в данной отрасли промышленности. В каждой отрасли существует свой диапазон общепринятых финансовых результатов и технических приемов маркетинга. Потенциальный инвестор (вкладчик) может определить вероятную прибыль, стоимость сбыта, цену продукта и пр., изучив информацию, полученную от других компаний (фирм), работающих в этой области. Таким образом, если в бизнес-плане начинающего предприятия (организации) содержатся проекты и прогнозы, которые явно противоречат тем, как известно инвесторам, что являются обычными показателями деятельности других компаний (фирм), то инвесторы начинают подозревать предприятие в небрежном проведении анализа, предшествующего составлению бизнес-плана, или излишнем оптимизме. В любом случае, это ставит под сомнение весь бизнес-план.

3) Нереалистические прогнозы роста. Нужно помнить, что такого рода прогнозы порождают у инвесторов чувство, что предприниматели не знают рынка либо "оторвались" от реальности.

4) Специальное оборудование или приспособления для каждого индивидуального покупателя. Вкладчики не сторонники иметь дело с продукцией, которую после ее продажи необходимо приспособлять к условиям клиента. Это относится и к гарантийному обслуживанию.

5) Отсутствие концепции сосредоточения внимания компании на определенной продукции или направленности. Скорее всего потенциальный инвестор не будет иметь дело с организацией (предприятием), которая занимается слишком разнообразной продукцией или работает сразу в нескольких отраслях. Инвесторам крайне важно удостовериться, что организаторы (управленцы) предприятия хорошо знают свои сильные стороны и сконцен-

трируют все свои усилия на том продукте, который они делают лучше, чем компании-конкуренты. Данная ситуация является примером того самого случая, когда "больше" не означает "лучше".

Также для составления грамотного бизнес-плана важно придерживаться шести следующих принципов:

1) Ясность. Бизнес-план должен быть написан простым для восприятия языком, он не должен быть перегружен специализированной терминологией. Данный документ должен быть понятен потенциальному инвестору, который может оказаться и не специалистом в рассматриваемой отрасли. При этом не стоит использовать обывденный язык, сленговые и жаргонные фразы.

2) Логичность. Бизнес-план не должен представлять собой нагромождение разрозненных или дублирующих друг друга сведений, т.е. следует придерживаться системы изложения (без логических противоречий и ошибок), а также четкой структуры бизнес-плана (один из общепринятых вариантов которой представлен в пункте ниже).

3) Кратность. Бизнес-план со слишком большим количеством страниц не свидетельствует ни о глубине переработки проекта, ни о качестве предварительного анализа. При написании бизнес-плана по возможности следует сокращать все вторичные или имеющие лишь косвенное отношение к основной сути проекта пункты, особенно это касается описания технологических процессов и (или) общетеоретических выкладок.

4) Информативность. В случаи необходимости максимально компактного изложения материала важно помнить, что недостаток информации - это одна из наиболее распространенных причин отказа вкладчиков от финансирования бизнес-проекта. Следует предоставить как можно более полные сведения о предприятии (организации) и ее состоянии на данный момент, учредителях, конкурентном окружении, перспективах рынка и т.п.

5) Обоснованность. Показные (декларативные) и голословные (необоснованные, бездоказательные) утверждения - это еще одна типичная проблема при составлении бизнес-планов. Любое утверждение, носящее спорный ха-

рактар, должно быть подтверждено соответствующими фактами, цифрами (расчетами), исследованиями и пр.

б) Правдивость. Не стоит переоценивать потенциал организации (предприятия) или сообщать не совсем достоверную информацию. В случае выявления того, что указанные в бизнес-плане факты не соответствуют действительности, управленцам (руководителям, менеджерам) будет достаточно сложно получить кредит на развитие бизнеса.

Таким образом, если придерживаться всех описанных выше пунктов, шансы убедить инвесторов в том, что у предприятия есть бизнес-идея, в которую стоит вложить деньги, будут практически стопроцентными. Также у управленческого персонала организации (предприятия) появится точное (при этом еще и наглядно оформленное) видение основной цели и задач предприятия, сроков и способов их достижения.

В итоге составление бизнес-плана с использованием поэтапной технологии и соблюдением определенных принципов оформления обеспечивает предприятию (организации) надежное функционирование в динамично меняющейся внешней обстановке.

### **1.3 Структура и содержание бизнес-плана**

Хоть бизнес-план и является структурированным документом, определенного (единственно верного) стандарта его составления (оформления) не существует. Структура и содержание бизнес-плана могут варьироваться в зависимости от цели его составления и области применения (производственные, сервисные, торговые и пр. компании).

В зарубежной и отечественной литературе можно встретить различные варианты структуры бизнес-плана, а также названия его разделов. Тем не менее, можно выделить следующую типовую структуру (общепринятый вид) бизнес-плана (разделы, которые, как правило, включаются в каждый бизнес-план): резюме (вводная часть) проекта; общая информация об организации (предприятии); описание товаров (услуг) и технологического процесса; план маркетинга и анализ рынка; план производства (график работ); организаци-

онный план (план по персоналу); финансовый план; анализ (оценка) рисков проекта.

Подробно(детально) рассмотрим каждый из представленных пунктов:

1) Резюме представляет собой краткое описание сути бизнес-проекта, т.е. является его предельно сокращенной версией (2-4 страницы текста).

Цель резюме - изложение основных положений разработанного бизнес-плана, чтобы в сжатом виде дать представление о содержании этого документа.<sup>4</sup> Главной задачей данного раздела является укрепление заинтересованности потенциального инвестора (вкладчика) в проекте.

Подготовке резюме следует уделять особое внимание и достаточно много времени, поскольку потребители бизнес-плана обращают внимание в первую очередь на него. Именно на основе данного раздела потенциальный инвестор (или кредитор) проекта будет принимать решение о том, следует ли более детально изучить представленный ему бизнес-план.

В самом начале резюме обычно формулируются основные цели и стратегии их достижения. Затем дается краткая характеристика уже выпускаемой продукции и продукции планируемой к выпуску, ее особенности по сравнению с уже представленной на рынке продукцией, основные финансовые показатели в перспективе (финансовые прогнозы), потребность в финансировании и направления использования полученных средств.

Последняя страница резюме, как правило, должна содержать финансовые результаты, ожидаемые от описанного проекта. Здесь приводятся сведения о прогнозных объемах продаж на ближайшие годы (3-7 лет вперед), затратах на производство, валовой прибыли, уровне прибыльности (рентабельности) вложений, указание возможного периода возврата капиталовложений или предоставленных в кредит средств.

Резюме (не смотря на то, что оно находится в начале) - это своего рода заключение бизнес-плана и составляется по окончанию его написания.

---

<sup>4</sup> Энциклопедия экономиста. [www.Grandars.ru](http://www.Grandars.ru). [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/razdely-biznes-plana.html> (дата обращения: 10.03.2017).

2) В разделе "Общее описание предприятия", как правило, отражаются следующие параметры:

- полное и сокращенное наименование предприятия;
- организационно-правовая форма предприятия, год создания, информация об учредителях (собственниках), их доли в уставном фонде предприятия;
- история создания и развития предприятия;
- организационная структура и финансово-экономические показатели деятельности предприятия;
- основные направления деятельности, а также ключевые результаты, которых достигло данное предприятие за время своего существования (примеры успешных проектов);
- перспективы развития предприятия (примерный план дальнейшего развития бизнеса, намерения по производству и сбыту новой продукции);
- информация о ключевых сотрудниках (менеджерах, например) предприятия (обычно представленная в виде их резюме);
- и т.п.

Главное, чтобы указанные в данном пункте цели предприятия были конкретными, поддающимися измерению, достижимыми, реалистичными и привязанными ко времени (с четко установленными сроками достижения поставленной цели), т.е. при их формулировке следует придерживаться SMART-правила.

Данный раздел должен убедить потенциальных инвесторов в надежности и перспективности предприятия, предлагающего проект.

3) Любой предпринимательский проект начинается с формирования идеи продукта, товара или услуги. Задача данного раздела состоит в том, чтобы достаточно полно представить важнейшие характеристики предлагаемого на рынок товара (услуги).

Необходимо дать не только общее представление о товаре (услуге), но и раскрыть его преимущества в сравнении с аналогами, конкурентоспособ-

ность на рынке, спрос на него и т.п.

В данном разделе целесообразно представить наглядное изображение товара или изделия (фотографию, рисунок или чертеж), позволяющее составить четкое представление о продукции; технологический процесс лучше наглядно представить в виде блок-схемы с краткими пояснениями к каждому этапу. Также в данном разделе необходимо описать окружение, в котором реализуется товар (предоставляется услуга), и показать, что основные характеристики товара соответствуют требованиям целевой аудитории, в связи с чем данный товар (услуга) будет востребован.

Кредитор или инвестор, читая данный раздел бизнес-плана, должен сделать для себя вывод о преимуществе потребительских свойств продукции (услуг) именно данного предприятия, понять, чем они отличаются от аналогов других производителей.

4) План маркетинга - это один из важнейших разделов бизнес-плана, т.к. именно он определяет целесообразность выполнения задуманного проекта (имеет ли смысл проводить дальнейший анализ, является ли данный проект осуществимым и прибыльным). Именно по этому маркетинговый план начинается с проведения первичного анализа (ряда исследований) рынка, а также потребительских предпочтений.

При анализе рынка дается характеристика основных и вспомогательных рынков и их сегментов, на которых работает предприятие, их размеры, основные тенденции и ожидаемые изменения. Важнейшей составляющей также является и оценка степени существующей конкуренции и ее воздействие на предприятие.

Основной же задачей маркетинг-плана является определение объемов продаж, прибыли и доли рынка, т.е. ключевых параметров, от которых в большей степени зависит успех или неудача проекта. Наиболее сложным при этом является определение перспектив сбыта продукции, а также прогноза цен. Следует разрабатывать как консервативный вариант (реалистичный, наиболее вероятный), так и оптимистический (менее вероятный, но наиболее

прибыльный). В случае если предприятие собирается выпускать несколько наименований продукции, прогнозы объемов реализации, цен и объемов продаж должны выполняться по каждому продукту, а затем суммироваться для определения общего итога.

Таким образом, составление данного раздела требует наибольших усилий и затрат (как временных, так и денежных) со стороны разработчика бизнес-плана.

5) Производственный план - это неотъемлемая часть любого бизнес-плана, в которой рассматривается ряд следующих вопросов:

- необходимые производственные помещения, их расположение, оборудование, персонал;
- планируемое привлечение субподрядчиков;
- организация системы выпуска товаров (предоставления услуг) и контроля над производственными процессами;
- расположение производственных мощностей и размещение инструментов, оборудования и рабочих мест;
- сроки поставок и основные поставщики;
- скорость, с которой предприятие (организация) сможет увеличивать или, напротив, сокращать выпуск товаров (предоставление услуг);
- требования предприятия к контролю качества на всех этапах производственного процесса;
- и т.д.

При этом, наиболее важным параметром, полученным в процессе разработки производственного плана, должна быть себестоимость планируемой к выпуску продукции по всему ассортименту. Этот показатель очень важен, в дальнейшем он применяется для расчета уровня рентабельности продукции при финансовых перспективах.

Таким образом, основная задача производственного раздела бизнес-плана состоит в определении и аргументации выбора предприятием (организацией) того или иного производственного процесса и оборудования.

б) Задача раздела "Организационный план", в большинстве своем, связана с разработкой мер по организационному обеспечению проекта. Для уже существующих предприятий это связано с оценкой степени соответствия их структуры и применяемых методов управления специфике поставленных в бизнес-плане целей и путям их достижения; для еще только создаваемых предприятий - с проектированием всех структур, максимально связанных с основными стратегическими положениями проекта.

Традиционная структура данного раздела обычно включает в себя:

- организационно-правовую форму;
- организационную структуру управления (включая схему, положения и инструкции, взаимосвязи подразделений);
- характеристику учредителей и руководящего состава;
- материально-техническую обеспеченность управления;
- местонахождение предприятия;
- и т.п.

Отсюда следует, что для реализации любого плана требуются не только сами человеческие ресурсы, но и умения грамотно ими распоряжаться. А данный раздел бизнес-плана должен показать пользователю (инвестору, вкладчику) то, что организационная структура предприятия (организации) позволяет достичь описанных в бизнес-плане целей.

7) Финансовый план - это часть бизнес-плана, в которой оцениваются и планируются финансовые требования для его реализации. Данный раздел является обязательной составляющей бизнес-плана.

Для инвестора и (или) кредитора финансовый план представляет наибольший интерес, так как позволяет оценить степень привлекательности описываемого в бизнес-плане проекта по сравнению с иными способами использования денежных средств.

Основными элементами этого раздела выступают:

- прогноз потоков денежных средств (помесячный или поквартальный) на ближайшие 3-5 лет;

- прогноз прибылей и убытков на тот же период времени (3-5 лет);
- прогноз объемов продаж;
- ориентиры для балансовых отчетов на конец каждого периода;
- финансовая документация за прошлые периоды (предыдущие 3-5 лет): баланс, отчет о доходах и расходах (финансовых результатах деятельности), отчет о движении денежных средств и др.;
- предпосылки и допущения, лежащие в основе прогнозов, а также подробные расчеты полученных показателей.

Таким образом, вне зависимости от специализации и размера предприятия (организации) финансовый план позволяет выявить его (ее) слабые стороны и предотвратить возможные финансовые проблемы.

8) В деятельности предприятия под риском принято понимать вероятность (угрозу) потери части ресурсов, шанс недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления производственной и финансовой деятельности.

По мнению Л.Н. Тэпман, "предпринимательский риск - это объективная категория, возникающая под воздействием непредвиденных заранее причин, в то же время его появление отражается на практической деятельности самого предпринимателя".<sup>5</sup>

Управление рисками - это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисковых событий.<sup>6</sup>

В общем, назначение раздела "Оценка рисков" в бизнес-плане заключается в определении потенциальных проблем и трудностей, с которыми придется столкнуться в ходе реализации проекта. В данном разделе обычно перечисляются все возможные проблемы, которые могут осложнить реализа-

---

<sup>5</sup> Лелюхин А.М. Экономическая безопасность в предпринимательской деятельности. - Владивосток: ООО "Проспект", 2016. - С. 27.

<sup>6</sup> Управление рисками, риск-менеджмент на предприятии. [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.risk24.ru/> (дата обращения: 11.03.2017).

цию проекта; определяется комплекс предупреждающих мер, которые уменьшат вероятность возникновения той или иной проблемы или ослабят ее отрицательное воздействие; разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий; обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами, которые были учтены и которыми, в силу этого, можно пренебречь.

Потенциальный инвестор (вкладчик), ознакомившись с данным разделом, должен убедиться, что предприниматель трезво смотрит на вещи и готов к сложностям, которые всегда сопровождают осуществление любого, даже самого подготовленного, мероприятия.

В конечном счете, бизнес-план должен быть лаконичным и давать правильный ответ на такие важные вопросы рыночных отношений, как возможная стоимость проекта и планируемые доходы.

## 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕД ИП ЗУБАРЕВ А.Ю.

### 2.1 Анализ внешней среды предприятия

Анализ внешней среды необходим для оценки условий, в которых действует предприятие, так как он позволяет выявить факторы, которые положительным или отрицательным образом влияют на его деятельность. Данный анализ состоит из анализа макро- и микроокружения предприятия.

Наиболее распространенным методом исследования макроокружения является институциональный анализ (PEST-анализ), суть которого заключается в изучении факторов среды косвенного воздействия, влияющих на деятельность предприятия. К ним относятся: политические (P), экономические (E), социальные (S) и технологические (T) факторы макроокружения.

Проведем анализ макросреды ИП Зубарев А.Ю., производящего пиломатериалы и самостоятельно осуществляющего заготовку сырья (древесины) для своего производства, с помощью данного метода.

Для этого сперва составим перечень факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль данного предприятия в долгосрочной перспективе (период от трех до пяти лет) и разобьем их на четыре указанные выше группы:

1) Political - политические факторы внешней среды:

а) Государственное регулирование лесной (заготовка и обработка древесины) промышленности.

Сегодня в России насчитывается около 10 тыс. производителей пиломатериалов, при этом почти 75 % продукции изготавливаются на малых предприятиях - частных лесопилках.

Государство берет на себя ответственность за создание равных условий для соперничества предпринимателей, для эффективной конкуренции.

б) Политика государства в сфере лесозаготовки и деревообработки.

Научно обоснованная политика государства может обеспечить стабильность в лесном секторе экономики, приток инвестиций, снижение из-

держек и повышение качества продукции, что будет способствовать эффективному развитию и повышению конкурентоспособности российской лесной промышленности.

в) Законодательство в области охраны окружающей среды.

Все деревообрабатывающие и лесозаготовливающие предприятия должны соблюдать законы, направленные на сохранение окружающей среды, и внимательно следить за их изменениями.

Например, на деревообрабатывающих предприятиях устанавливают специальные аппараты и фильтры для улавливания пыли и вредных летучих веществ с целью предотвращения их попадания в окружающую среду. Все отходы деревообрабатывающих предприятий утилизируются, т.к. природа не всегда в состоянии ассимилировать (переработать с помощью бактерий) отходы. Помимо этого отходы деревообработки пожароопасны, поэтому обычно их накапливают в специально отведенных местах, предотвращая возгорание.

г) Действующая система налогообложения и возможные ее изменения.

На основе данных статьи 346.20 Налогового кодекса РФ ИП могут осуществлять свою деятельность по упрощенной системе налогообложения (УСН).<sup>7</sup>

Изменения части первой НК РФ затронули общие вопросы взыскания недоимки, постановки на налоговый учет, проведения выездных проверок, введен электронный документооборот во взаимоотношения налогоплательщиков и налоговых органов. Кроме того, значительно увеличены размеры штрафов за налоговые правонарушения.

д) Политика местных властей (на территории Амурской области).

В настоящее время Амурская область специализируется на выработке электроэнергии, добыче бурого угля, золота, заготовке деловой древесины и лесопроductии из нее, производстве продукции машиностроения и металло-

---

<sup>7</sup> "Налоговый кодекс РФ (часть вторая)" от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 03.04.2017). [Электронный ресурс]. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/3908f157150b10882cccffb7f3598663380987-67/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/3908f157150b10882cccffb7f3598663380987-67/) (дата обращения: 12.04.2017).

обработки. Производимая продукция в основном реализуется на отечественном рынке, лесопродукция экспортируется в Японию, КНДР и КНР.

В связи с этим государственные власти области оказывают активную поддержку местным лесопильным и деревообрабатывающим предприятиям.

2) Economical - экономические факторы внешней среды:

а) Экономическая ситуация в стране (РФ).

Экономическая ситуация в стране сейчас не самая лучшая: снижение цен на нефть, санкции со стороны стран Запада, ослабление курса рубля, рост инфляции - всё это негативным образом сказывается на экономике. По мнению экспертов, потребительская активность россиян в ближайшие полгода заметно сократится. Многим предприятиям в связи с падением продаж придётся пересмотреть свои приоритеты.

б) Экономическая ситуация в лесной промышленности.

Значение лесной промышленности в экономике России определяется колоссальными запасами древесины, широким территориальным распространением лесных ресурсов и тем, что в настоящее время практически нет такой сферы народного хозяйства, где бы не использовалась древесина или ее производные.

Однако, в данный момент на рынке пиломатериалов наблюдается ограничение доступа деревообрабатывающих предприятий к необходимым объемам дешевого качественного древесного сырья. С падением курса рубля многие российские лесозаготовители переориентировали древесное сырье с внутренних рынков на более доходные экспортные, в результате чего количество сырья, остающееся внутри страны, постоянно сокращается, а цены на него для российских деревообрабатывающих компаний растут.

в) Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды.

В последние годы широко исследуются вопросы о наиболее эффективных формах и методах государственной поддержки, не подрывающих основ предпринимательства и интересов частного собственника, и одновременно способных оказывать реальную помощь в становлении и развитии малого и

среднего предпринимательства в России. Усиление поддержки данного сектора экономики продиктовано необходимостью адаптации предприятий малого и среднего бизнеса к функционированию в кризисных условиях. Так как, именно этот сектор экономики остается одним из важнейших резервов роста национальной экономики.

г) Зависимость производства от природных факторов.

Влияние природных факторов на эффективность производства деревообрабатывающих и лесозаготавливающих предприятий очень велико. Рост лесных пожаров и частые затопления лесосек (участков леса под сруб) сокращают количество сырья необходимого для работы данных предприятий, вследствие чего многие из них (предприятий) вынуждены сокращать объемы производства и повышать цены на свою продукцию или же выпускать некую часть продукции более низкого качества по сниженным ценам.

д) Уровень безработицы и занятости населения в Амурской области.

Безработица имеет две стороны: с одной - на предприятии никогда не будет дефицита кадров (всегда будут желающие занять ту или иную должность), с другой - снижение покупательского спроса (из-за отсутствия работы многие люди сократят свои расходы).

3) Socio-cultural - социально-культурные факторы внешней среды:

а) Численность населения Амурской области.

Миграционный отток населения из области в последнее время вырос. Многие жители Амурской области переехали в другие более крупные города страны или за границу. В большинстве своем такое положение дел связано с отсутствием на данной территории хорошо оплачиваемых рабочих мест. Вследствие этого многие предприятия теряют не только часть своих клиентов, но и сотрудников.

Однако считается, что в ближайшее время отток населения из области сильно сократится в связи с реализацией мер поддержки Дальнего востока (создание территории опережающего развития, а также раздача "дальневосточных гектаров").

б) Отношение населения к работе и карьере.

От того как люди относятся к выполняемой ими работе зависит ее качество. В основном в современном мире люди чаще относятся к работе как к обязанности (средству выживания) и реже - как к способу самореализации и достижению социального успеха.

в) Требования к качеству продукции и уровню сервиса.

Успешная реализация качественного продукта потребителю является главным источником существования предприятия. Качество подразумевает соответствие предоставляемых услуг ожидаемым или установленным стандартам.

С каждым годом требования клиентов к качеству и ассортименту товаров и услуг растут, а стандарты становятся все жестче, и соответствовать им становится все сложнее и сложнее.

г) Реклама и связи с общественностью.

В современном мире реклама оказывает большое влияние на потребителей в выборе товаров. При помощи рекламы можно влиять на формирование и изменение потребительского спроса, покупательских навыков и привычек.

д) Отношение людей к натуральной и экологически чистой продукции.

На сегодняшний день один из самых востребованных строительных материалов является дерево. Одной из причин этого является то, что люди все чаще отдают свое предпочтение, в том числе и в выборе строительных материалов, натуральным продуктам без примесей, а пиломатериалы являются не только качественным, долговечным и надёжным материалом, но и экологически чистым продуктом, который не содержит абсолютно никаких вредных веществ.

е) Отношение общества к экологии.

Люди выступают против сплошной вырубке леса и нерационального использования природных ресурсов.

В целях заботы об окружающей среде лесопильные

и деревообрабатывающие предприятия стараются максимально использовать заготовленную древесину (экономно используют природное сырье) в целях сокращения количества отходов идущих на выброс, часто на местах вырубки высаживают саженцы дабы возместить нанесенный природе урон.

4) Technological - технологические факторы внешней среды:

а) Уровень инноваций и технологическое развитие лесозаготовительной и деревообрабатывающей промышленности.

Ежегодно в данной отрасли появляются новые технологии деревообработки, разрабатывается новое лесопильное и т.п. оборудование.

В лесозаготовительной отрасли, учитывая разнообразие природно-производственных условий страны, предполагается внедрение машин нового поколения как для хлыстовой, так и для сортиментной технологий лесозаготовок, а также технологии заготовки и переработки дровяной древесины для использования ее в энергетических целях.

В деревообрабатывающей отрасли приоритетным направлением является создание современного отечественного оборудования для производства нетоксичных древесных плит, фанеры с улучшенными специальными свойствами, специфицированных (определенных) пиломатериалов с нормируемой влажностью, изделий деревообработки для строительства, конкурентоспособной мебели, экологически чистых деревянных стандартных домов.

б) Степень внедрения и использования новых технологий лесозаготавливающими и деревообрабатывающими предприятиями Амурской области.

Уровень технологического развития лесозаготавливающих и деревообрабатывающих предприятий дальневосточного региона в целом соответствует среднероссийским показателям и свидетельствует о том, что осуществляемая технологическая политика, хотя и дает положительные результаты, но они пока незначительны.

Теперь, после того, как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль ИП Зубарев А.Ю. выбраны, необходимо оценить силу

влияния каждого фактора, а также вероятность их колебаний.

Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где: 1- влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность данного предприятия; 2 - только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль предприятия; 3 - влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли. Вероятность колебаний, в свою очередь, оценивается по пятибалльной шкале: 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 - максимальную вероятность.

Данную оценку, как и все последующие, будем проводить опираясь на мнения четырех экспертов: индивидуальный предприниматель (директор предприятия); помощник (заместитель) директора; мастер (бригадир) по заготовке леса; мастер (бригадир) по переработке леса.

Все полученные результаты оценки экспертами данных им факторов представим ниже в виде таблицы 1.

После выставления всех оценок в отдельном столбце таблицы 1 рассчитаем среднее арифметическое по ним.

На следующем этапе рассчитаем реальную значимость каждого из указанных факторов (взвешенная вероятность изменения фактора умноженная на силу влияния этого фактора на деятельность предприятия) и представим полученный результат в соответствующем столбце таблицы 1. Это позволит выяснить, насколько рассматриваемому предприятию следует обращать внимание и контролировать тот или иной фактор: чем выше реальная значимость фактора, тем больше внимания следует ему уделять.

Таблица 1 - Оценка реальной значимости PEST-факторов для ИП Зубарев А.Ю.

| Фактор | Влияние фактора (вес) | Экспертная оценка |                       |                          |                            | Средняя оценка | Оценка с поправкой на вес |
|--------|-----------------------|-------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|---------------------------|
|        |                       | директор          | заместитель директора | мастер по заготовке леса | мастер по переработке леса |                |                           |

| <b>Политические факторы (Р)</b>  |    |   |   |   |   |     |      |
|--|----|---|---|---|---|-----|------|
| Государственное регулирование  |    |   |   |   |   |     |      |
| Продолжение таблицы 1  |    |   |   |   |   |     |      |
| лесной промышленности  | 2  | 2 | 2 | 1 | 1 | 1,5 | 0,08 |
| Политика государства в сфере лесозаготовки и деревообработки   | 3  | 4 | 4 | 3 | 5 | 4,0 | 0,32 |
| Законодательство в области охраны окружающей среды   | 2  | 1 | 2 | 1 | 2 | 1,5 | 0,08 |
| Действующая система налогообложения и возможные ее изменения   | 2  | 2 | 1 | 2 | 2 | 1,8 | 0,09 |
| Политика государственных властей Амурской области  | 2  | 5 | 4 | 5 | 4 | 4,5 | 0,23 |
| <b>Экономические факторы (Е)</b>   |    |   |   |   |   |     |      |
| Экономическая ситуация в РФ  | 2  | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,8 | 0,24 |
| Экономическая ситуация в лесной промышленности   | 3  | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,5 | 0,36 |
| Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды  | 2  | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,3 | 0,17 |
| Зависимость производства от природных факторов   | 3  | 1 | 1 | 2 | 2 | 1,5 | 0,12 |
| Зависимость производства от природных факторов   | 3  | 1 | 1 | 2 | 2 | 1,5 | 0,12 |
| Уровень безработицы и занятости населения Амурской области   | 2  | 3 | 2 | 4 | 4 | 3,3 | 0,17 |
| <b>Социально-культурные факторы (S)</b>  |    |   |   |   |   |     |      |
| Численность населения Амурской области   | 1  | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,5 | 0,08 |
| Отношение населения к работе и карьере   | 1  | 3 | 2 | 1 | 1 | 1,8 | 0,05 |
| Требования к качеству продукции и уровню сервиса   | 2  | 3 | 3 | 2 | 4 | 3,0 | 0,15 |
| Реклама и связи с общественностью  | 2  | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,5 | 0,18 |
| Отношение людей к натуральной и экологически чистой продукции  | 3  | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,5 | 0,20 |
| Отношение общества к экологии  | 2  | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,5 | 0,18 |
| <b>Технологические факторы (Т)</b>   |    |   |   |   |   |     |      |
| Уровень инноваций и технологического развития лесозаготовительной и деревообрабатывающей промышленности                        | 2  | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,5 | 0,23 |
| Степень внедрения и использования новых технологий лесозаготовительными и деревообрабатывающими предприятиями Амурской области | 3  | 3 | 4 | 3 | 2 | 3,0 | 0,24 |
| <b>Общий итог:</b>   | 39 | - | - | - | - | -   | -    |

Из данной таблицы можно наглядно увидеть то, какие факторы по мнению экспертов оказывают наибольшее влияние на ИП Зубарев А.Ю. (являются наиболее весомыми), а какие наименьшее. Также можно увидеть, какие

из указанных факторов являются наименее и наиболее подверженными изменениям.

Следующий и завершающий этап - это приведение расчетов из таблицы 1 в матричный вид. Для это построим таблицу 2, в которой все рассмотренные факторы расположим в порядке убывания их важности (реальной значимости).

Таблица 2 - Сводная таблица PEST-анализа

| <b>Политические факторы (P)</b>                               |      | <b>Экономические факторы (E)</b>   |      |
|---|------|--|------|
| Фактор  | Вес  | Фактор   | Вес  |
| Политика государства в сфере лесозаготовки и деревообработки  | 0,32 | Экономическая ситуация в лесной промышленности   | 0,36 |
| Политика государственных властей Амурской области             | 0,23 | Экономическая ситуация в РФ  | 0,24 |
| Действующая система налогообложения и возможные ее изменения  | 0,09 | Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды  | 0,17 |
| Законодательство в области охраны окружающей среды            | 0,08 | Уровень безработицы и занятости населения Амурской области   | 0,17 |
| Государственное регулирование лесной промышленности           | 0,08 | Зависимость производства от природных факторов   | 0,12 |
| <b>Социально-культурные факторы (S)</b>                       |      | <b>Технологические факторы (T)</b>   |      |
| Фактор  | Вес  | Фактор   | Вес  |
| Отношение людей к натуральной и экологически чистой продукции | 0,20 | Степень внедрения и использования новых технологий лесозаготовительными и деревообрабатывающими предприятиями Амурской области | 0,24 |
| Реклама и связи с общественностью                             | 0,18 | Уровень инноваций и технологического развития лесозаготовительной и деревообрабатывающей промышленности                        | 0,23 |
| Отношение общества к экологии                                 | 0,18 |  |      |
| Требования к качеству продукции и уровню сервиса              | 0,15 |  |      |
| Численность населения Амурской области                        | 0,08 |  |      |
| Отношение населения к работе и карьере                        | 0,05 |  |      |

На основе данной таблицы PEST-анализа можно наглядно увидеть влиянию каких факторов наиболее подвержено ИП Зубарев А.Ю. и на изменение (даже не значительное) каких факторов ему следует обращать особое внимание.

Теперь, на основе факторов набравших наибольший вес, сформулируем возможности и угрозы со стороны макросреды для ИП Зубарев А.Ю. и представим их в виде таблицы 3. Факторы набравшие наименьший вес в данном

случае не рассматриваются, т.к. они являются более стабильными и их влияние на деятельность рассматриваемого предприятия незначительно, а значит они не несут предприятию каких-либо новых возможностей и угроз.

Таблица 3 - Возможности и угрозы ИП Зубарев А.Ю. по факторам макросреды, способные оказать воздействие на его деятельность

| <b>Фактор</b>  | <b>Возможности</b>   | <b>Угрозы</b>  |
|--|--|--|
| Политика государства в сфере лесозаготовки и деревообработки   | приток инвестиций и снижение издержек за счет государственной поддержки  | -  |
| Политика государственных властей Амурской области  | развитие предприятия в стабильных условиях в следствии низкой вероятности изменения правил и условий ведения торговли пиломатериалами на территории Амурской области | -  |
| Экономическая ситуация в лесной промышленности   | -  | рост цен на сырье (древесину) из-за экономического спада в России  |
| Экономическая ситуация в РФ  | -  | потеря части клиентов в следствии сжижения их доходов из-за экономического кризиса   |
| Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды  | получение денежных субсидий, государственных льгот и грантов на развитие бизнеса   | отрицательная динамика развития малого и среднего предпринимательства  |
| Уровень безработицы и занятости населения Амурской области   | отсутствие дефицита кадров; возможность набора нового более квалифицированного персонала   | снижение покупательского спроса за счет низкой платежеспособности населения  |
| Зависимость производства от природных факторов   | -  | сокращение доброкачественных лесосек и как следствие уменьшение количества производственного сырья                           |
| Отношение людей к натуральной и экологически чистой продукции  | стабильный спрос из-за востребованности производимой продукции (пиломатериалов)  | -  |
| Реклама и связи с общественностью  | привлечение новых клиентов за счет разработки и проведения рекламной компании  | снижение спроса на некоторые категории продукции из-за отсутствия их рекламы   |
| Отношение общества к экологии  | улучшение репутации предприятия у сообщества "Зеленых" за счет высадки саженцев на местах вырубки леса   | приостановление производства из-за столкновение с противниками вырубке лесов (забастовка, митинг)                            |
| Требования к качеству продукции и уровню сервиса   | -  | изменение покупательских предпочтений; увеличение затрат (издержек) на производство для выпуска более качественной продукции |
| Степень внедрения и использования новых технологий лесозаготовительными и деревообрабатывающими предприятиями Амурской | применение (освоение) в производстве новых технологий и оборудования, способствующих обновлению номенклатуры выпускаемой продукции и повы-                           | низкая степень использования технологий лесозаготовительными и деревообрабатывающими предприятиями Амурской области          |

|   |   |  |
|---|---|--|
| области   | шению ее качества, а также  | Продолжение таблицы 3  |
|   | совершенствование уже имеющихся технологий  |  |
| Уровень инноваций и технологического развития лесозаготовительной и деревообрабатывающей промышленности | появление новых технологий производства и оборудования, позволяющих повысить производительность труда и максимизировать прибыль предприятия | увеличение производственных затрат за счет роста цен на технику, комплектующие и инструменты |

Из данной таблицы видно какие конкретно возможности и угрозы для деятельности ИП Зубарев А.Ю. влечет за собой тот или иной фактор макросреды.

Таким образом, макросреда ИП Зубарев А.Ю. содержит множество угроз и ограничений, а также разнообразных возможностей и перспектив. Однако, по результатам ее исследования, невозможно провести полноценную оценку внешнего окружения предприятия, поэтому мы переходим к выявлению возможностей и угроз микросреды.

Анализ микросреды ИП Зубарев А.Ю. будем проводить по стратегической модели пяти конкурентных сил М. Портера. Для этого сначала опишем ситуацию по каждому из пяти факторов (конкурентных сил) относительно данного предприятия, а затем на основе их анализа определим возможности и угрозы ИП Зубарев А.Ю. по каждому из них.

Первая сила: Угроза вторжения новых игроков.

Появление новых конкурентов в лесозаготовительной и деревообрабатывающей отраслях лесной промышленности маловероятно из-за большого уровня конкуренции, но вполне возможно в следствии активной государственной поддержки лесопильных предприятий.

Бизнес по продаже леса считается весьма прибыльным направлением, спрос на древесину не снижается практически никогда, и поэтому реализатор всегда имеет возможность зарабатывать немалые деньги. Древесина нужна огромному количеству предприятий, самые простые примеры - это строительные организации и предприятия по производству мебели. Конечно, могут быть сезонные колебания, но предприниматель, чей бизнес развит и имеет

постоянных потребителей, очень редко оказывается нерентабельным.

К тому же в поддержку предприятий ЛПК (лесопромышленного комплекса) выступает государство, политика которого направлена не только на увеличение объемов рынка, но и на стимулирование переработки древесины для внутреннего потребления, сокращение размеров экспорта необработанного сырья. Например, порядок получения леса в аренду упростился, благодаря проводимым аукционам, и объемы лесозаготовительного и лесообрабатывающего производства уверенно растут.

Однако нужно понимать, что заниматься этим направлением желает немалое количество людей, а значит бывает трудно получить в пользование участок леса, ведь лесонасаждения в своём подавляющем большинстве принадлежат государству, и лишь власти могут решить, кому отдать в пользование тот или иной участок земли.

Сегодня в России насчитывается около 10 тыс. производителей пиломатериалов, и все эти предприятия уже давно осуществляют свою деятельность на данном рынке и заработали себе положительную репутацию, а значит, вряд ли кто-то из них по собственной инициативе уступит свое место "новичку".

Таким образом предположить появление новых компаний-конкурентов в данной сфере деятельности можно лишь в случае ухода с рынка по каким-либо веским причинам уже действующих на рынке конкурентов. Следовательно, все это говорит о нейтральном в целом воздействии фактора угрозы появления новых конкурентов в отрасли, и о высокой степени неопределенности в дальнейшем развитии ситуации в отрасли.

Вторая сила: Рыночная власть покупателей.

Сегодня пиломатериалы пользуются большим спросом: изделия из древесины активно используются в строительстве, плотницком, столярном деле и во многих других отраслях. Деревянные заготовки применяются везде: от изготовления мебели до использования в виде несущих конструкций здания. Вследствие этого предприятиям, занимающимся переработкой древеси-

ны, приходится из года в год увеличивать объемы производства, поскольку нередко встречаются случаи когда спрос опережает предложение.

Однако, потребители пиломатериалов с каждым годом предъявляют все более и более высокие требования к качеству товара и к уровню сервиса, что заставляет производителей отрасли повышать качество производимого ими продукта за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли.

Что же касается ИП Зубарев А.Ю., то на сегодняшний день данное предприятие успешно функционирует на рынке пиломатериалов, зарекомендовав себя как качественный и надежный производитель.

У данного предприятия достаточно большая наработанная годами клиентская база как среди крупных строительных компаний, так и среди частных лиц. Его основными клиентами (заказывающими наибольший объем продукции) являются: ООО "ДМУ Гидромонтаж"; ООО "Системы и сети"; СПК "Движение"; АО "Нижне-Бурейская ГЭС"; и пр.

Клиенты ИП Зубарев А.Ю. довольны качеством производимой им продукции, а также их вполне устраивают сроки изготовления и доставки заказов. Однако, как уже отмечалось выше, требования покупателей к качеству продукции с каждым годом растут, и ИП Зубарев А.Ю. должен регулярно совершенствовать технологии производства и закупать новое оборудование. В случае же не проведения данных мероприятий ИП рискует потерять часть своих клиентов, а значит и прибыль, т.к. не сможет в полном объеме удовлетворять спрос (будет затрачивать слишком много средств на производство более качественной продукции за счет сокращения объемов производства или же будет вынуждено производить продукцию более низкого качества пытаясь удержать прежний уровень объема производства).

Третья сила: Рыночная власть поставщиков.

Влияние поставщиков в данной отрасли весьма мало, т.к. предприятия занимающиеся производством пиломатериалов зачастую работают в этом

плане автономно, т.е. самостоятельно осуществляют заготовку сырья для своего производства. Те же деревообрабатывающие предприятия, которые закупают производственное сырье (древесину), на прямую и в большей степени зависят от своих поставщиков. Они вынуждены подстраивать свои объемы производства под количество предоставляемого поставщиками сырья и мириться с высоким уровнем цен на него (древесина очень востребована на рынке, а ее количество ограничено, соответственно, цена у данного сырья очень высокая). Это приводит к тому, что данные предприятия получают относительно не высокую прибыль и имеют меньше возможностей для развития (расширения) своего бизнеса, чем предприятия самостоятельно осуществляющие заготовку древесины.

ИП Зубарев А.Ю. сам осуществляет заготовку древесины для своего предприятия (на основе Лесных деклараций с ежегодным заключением Лесничества), а не закупает уже готовую. Это означает, что поставщики древесины не оказывают на него ни какого воздействия, т.к. у него их попросту нет. Однако, важно отметить, что у ИП Зубарев А.Ю. имеется круг надежных партнеров (ИП Старчеус Р.Н., ГУ Бурейский лесхоз и др.), оказывающим ему поддержку в ведении бизнеса. Они (партнеры) играют не мало важную роль в развитии данного предприятия, чем-то смежную с той, что поставщики оказывают на деятельность предприятий-покупателей сырья.

Четвертая сила: Появление товаров-заменителей (субститутов).

В последние годы изделия из древесины ничуть не утратили своей популярности, напротив, спрос на пиломатериалы неуклонно растет, и это несмотря на то, что на рынке постоянно появляются новые строительные материалы (камень, кирпич, бетонные блоки, гипсокартон, металлические конструкции и т.д.).

Так например, при отделке офисных, складских и торговых помещений активно используются различные виды синтетических строительных материалов, но при строительстве и отделке жилья практически все предпочитают применять натуральную древесину.

Высокий спрос на пиломатериалы обусловлен их следующими конкурентными преимуществами: сравнительно невысокая стоимость, экологическая безопасность, долговечность и эстетическая привлекательность. К тому же, благодаря использованию современных пропиток и лакокрасочных составов срок службы пиломатериалов возрастает в несколько раз. И в течение всего этого срока они сохраняют как свои эксплуатационные качества, так и привлекательный внешний вид.

Таким образом на современном рынке существует множество заменителей пиломатериалов, которые также очень эффективные в строительстве, но натуральное дерево берет верх. В связи с этим появление новых товаров-заменителей не нанесет действующим деревообрабатывающим предприятиям (в том числе и ИП Зубарев А.Ю.) какого-либо серьезного урона, т.к. на данный момент никакие заменители не могут превзойти натуральный материал. Однако, нельзя упускать из виду (недооценивать) вероятность появления абсолютно нового продукта ничуть не уступающего, или даже превосходящего, пиломатериалы наивысшего качества, в пользу которого клиенты сделают свой выбор в будущем.

Пятая сила: Уровень конкурентной борьбы.

Из-за большого количества действующих в деревообрабатывающей и лесозаготовительной отраслях предприятий между ними наблюдается жесткая конкурентная борьба (соперничество) за клиентов.

Так и ИП Зубарев А.Ю. не является единственным предприятием в этой сфере деятельности (заготовка древесины и производство пиломатериалов) на указанной территории. В Амурской области (в том числе и в пгт. Талакан) существует целый ряд подобных предприятий, оказывающих похожий спектр услуг. В основном это мелкие предприятия (ИП) и небольшие компании.

Основными конкурентами ИП Зубарев А.Ю. являются лесозаготовительная компания "Лесной Партнер", деревообрабатывающая база "Кедр", ОАО "Искра" и ИП Васильев В.Ф., зарегистрированные в г. Благовещенске.

Основными конкурентными преимуществами ИП Зубарев А.Ю. являются: данное предприятие очень большое внимание уделяет качеству производимой продукции, и в достаточно оптимальные (короткие) сроки изготавливает и доставляет заказ потребителю; цены на пиломатериалы и их доставку до заказчиков значительно ниже, чем у названных конкурентов.

Также преимуществом данного ИП является то, что оно берется за более частные и мелкие заказы, которые более крупные компании-конкуренты не рассматривают (им не выгодно браться за небольшие заказы). Поток таких заказов гораздо больше (регулярнее) чем крупных, а прибыль от них хоть и меньше, но зато стабильнее (меньше риск "срыва" заказа).

Основными же недостатками данного предприятия является пожалуй то, что в данный момент на предприятии большинство работ выполняется на уже устаревшем и износившемся оборудовании, а у части сотрудников ИП нет должного уровня образования (квалификации). Однако, ИП Зубарев А.Ю. уже работает над устранением данной ситуации:

Руководство предприятия планирует в ближайшие сроки закупить новое оборудование и модернизировать уже имеющееся. Это сократит время на производство одного пиломатериала и увеличит производительность всего предприятия в целом (позволит наращивать объемы производства). Также в планы руководства входит направление сотрудников с полным средним образованием на учебу в какие-либо средне-специальные учебные заведения, а других сотрудников на курсы повышения квалификации. Это не только повысит уровень знаний и способностей работников ИП, но и поспособствует их сплочению, что, несомненно, положительно повлияет на производительность труда, а соответственно и на прибыль предприятия.

Реализация запланированных мероприятий полностью решит две обозначенные проблемы и позволит ИП Зубарев А.Ю. еще прочнее закрепить свое положение на рынке (повысить конкурентоспособность предприятия).

Таким образом, анализ микроокружения ИП Зубарев А.Ю. с помощью модели пяти сил М. Портера помог выявить наиболее вероятные возможно-

сти и угрозы данного предприятия со стороны его ближайшего внешнего окружения. Данные возможности и угрозы ИП представим ниже в таблице 4.

Таблица 4 - Возможности и угрозы ИП Зубарев А.Ю. по ключевым факторам микросреды

| <b>Фактор</b>                          | <b>Возможности</b>   | <b>Угрозы</b>  |
|--|--|--|
| Появление на рынке товаров заменителей | -  | сокращение спроса из-за выхода на рынок абсолютно нового товара, в разы превосходящего пиломатериалы   |
| Влияние покупателей                    | наращивание объемов продаж и увеличение прибыли предприятия за счет расширения ассортимента продукции и предложения широкого спектра услуг; закрепление позиций на рынке за счет сокращения сроков изготовления и доставки заказов | потеря рыночных позиций в результате резкого сокращения спроса из-за несоответствия требованиям (ожиданиям) потребителей   |
| Влияние конкурентов                    | развитие (повышение конкурентоспособности) предприятия за счет покупки нового и модернизации старого оборудования, совершенствования технологий производства продукции и повышения квалификации сотрудников                        | появление новых более сильных предприятий-конкурентов; уход предприятия с рынка в результате ожесточенной конкурентной борьбы (вытеснение предприятия с рынка более сильными конкурентами) |

В данной таблице обозначены возможности и угрозы ИП Зубарев А.Ю. по трем факторам микросреды, оказывающим на него наибольшее влияние. Данному предприятию необходимо уделять особое внимание изменениям со стороны данных факторов его ближнего окружения, дабы не упустить появление новых возможностей или угроз с их стороны.

Остальные факторы не были включены в данную таблицу, т.к. по результатам анализа проведенного выше, они имеют значительно низкое воздействие на данное ИП, а, соответственно, появление с их стороны новых возможностей и угроз мало вероятно.

Отсюда следует, что микросреда ИП Зубарев А.Ю., также как и макросреда, таит в себе множество различных угроз и возможностей, которые также необходимо учитывать при составлении бизнес-плана.

Таким образом, на основе анализа внешней среды ИП Зубарев А.Ю. можно сделать следующий общий вывод:

Не смотря на все угрозы внешней среды ИП умело использует возмож-

ности, исходящие из нее. За счет этого предприятие имеет весьма положительный репутационный капитал (его продукция пользуется большим спросом на рынке не только в силу своей ценности, но и в результате доверия потребителей данному производителю), который и обеспечивает его будущую финансовую устойчивость.

## **2.2 Анализ внутренней среды предприятия**

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет лучше уяснить цели данного предприятия, более верно сформулировать его миссию.

Обычно внутренняя среда анализируется по нескольким ее основным функциональным срезам (составляющим), состояние которых в совокупности, собственно, и определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает исследуемое предприятие. В данной бакалаврской работе при осуществлении анализа внешней среды были выделены организационный, кадровый, производственный и финансовый срезы ИП Зубарев А.Ю. Проведем подробный анализ каждого из данных срезов, а затем на их основе сформулируем наиболее значимые сильные и слабые стороны ИП.

### **1) Организационные срез.**

Организационно-правовая форма данного предприятия - это индивидуальный предприниматель без образования юридического лица (ИП).

Данное ИП было основано (зарегистрировано) 21 ноября 2000 года (на основе Свидетельства о внесении в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП) записи об ИП Зубарев А.Ю., зарегистрированным Администрацией Бурейского района Амурской области 21 ноября 2000 года), т.е. данное предприятие уже более 16 лет успешно осуществляет свою деятельность.

Индивидуальное предприятие Зубарев А.Ю. находится в Бурейском районе Амурской области в пгт. Талакан (почтовый индекс 676730) по адресу: дом 120, квартира 43.

ИП Зубарев А.Ю. является физическим лицом и строит свою деятельность на основе законодательства Российской Федерации.

Данное ИП имеет собственную печать, которая обеспечивает дополнительную защиту его документов. На данной печати, как и на официальных документах предприятия (договорах, накладных, счет-фактурах и т.д.) значится наименование (а именно ИП Зубарев А.Ю., т.к. индивидуальное предприятие не может иметь какое-либо фирменное название) и все необходимые данные (адрес, ИНН, ОГРН и пр.).

Устав на данном предприятии отсутствует, т.к. в соответствии с существующим законодательством его наличие на индивидуальном предприятии не носит обязательный характер (не обязательно). Это связано с тем, что уставный капитал для ИП не предусмотрен.

Данное предприятие осуществляет свою деятельность по упрощенной системе налогообложения (УСН): налог на прибыль составляет 6 % от получаемой предприятием балансовой прибыли (прибыли до налогообложения), т.к. в данном случае объектом налогообложения является доход предприятия (на основе данных статьи 346.20 Налогового кодекса РФ).

Индивидуальный предприниматель самостоятельно распределяет прибыль от своей деятельности, оставшуюся после уплаты налогов.

Бухгалтерский учет на предприятии ведется, т.к. с 2013 года является обязательным для большинства предприятий с УСН (пункт 1 Федерального закона от 6 декабря 2011 года № 402-ФЗ).<sup>8</sup>

Зубарев А.Ю. ведет дело от своего имени, на свой счет и свой риск, самостоятельно принимает хозяйственные решения, а также несет личную полную (налоговую, административную и уголовную) ответственность за результаты своей деятельности.

Предприниматель отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением имущества, на которое в соответ-

---

<sup>8</sup> Федеральный закон "О бухгалтерском учете" от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция). [Электронный ресурс]. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/) (дата обращения: 20.04.2017).

ствии с законом не может быть обращено взыскание.

Видение данного предприятия: "ИП Зубарев А.Ю. - одно из лучших малых лесопильных и деревообрабатывающих предприятий на территории Бурейского района и весьма востребованное среди множества строительных компаний Амурской области и Хабаровского края".

Миссия ИП Зубарев А.Ю. состоит в обеспечении качественными пиломатериалами по доступной цене своих заказчиков (клиентов) как на территории Амурской области, так и в Хабаровском крае; расширении списка своих постоянных клиентов и создании новых источников получения доходов (прибыли).

Основная цель деятельности данного предприятия состоит в извлечении максимально возможной прибыли и достижении более высокой эффективности осуществляемой деятельности.

ИП Зубарев А.Ю. является традиционным предприятием и имеет линейно-функциональную организационную структуру (структуру взаимодействия подразделений). Наглядно данная структура представлена в приложении А.

Итак, в данной структуре (как видно из схемы приложения А) во главе всего производства стоит высший руководитель (директор предприятия) - Зубарев А.Ю. У него в непосредственном подчинении находится весь управленческий персонал (служащие), а именно: заместитель (помощник) директора, бухгалтер и секретарь референт; а также часть производственного персонала (рабочих): мастера (бригадиры) по заготовке и переработке леса.

Диспетчер, непосредственно подчиняющийся заместителю директора, составляет маршруты для машин и направляет по ним водителей. Поэтому в подчинении у него, как видно из схемы, находятся все водители предприятия (не считая водителей специализированной техники, не задействованной в транспортировке готовых пиломатериалов, т.е. тракторов и погрузчиков).

Мастер по заготовке леса, занимается отводами леса, составлением технологической карты, проводит инструктаж работников на их рабочем

месте, заполняет накладные и табеля.

В подчинении данного мастера (бригадира) находится бригада в состав которой входят: вальщик, тракторист, чокеровщик, механик и разнорабочие.

Мастер участка по переработке леса распределяет смены пилорамщиков, составляет их график работы согласно заявкам на пиломатериалы, проводит инструктаж по технике безопасности (ТБ) и правилам безопасности (ПБ) на рабочем месте, следит за качеством и количеством произведенного материала.

В подчинении у этого мастера (бригадира) находится бригада, состоящая из заточника пильно-режущего оборудования, раскряжевщика, пилорамщика (в подчинении которого помощник пилорамщика), механика и разнорабочих.

Мастера осуществляют единоличное руководство своими подчиненными. Их решения, передаваемые по цепочке "сверху вниз", обязательны для выполнения всеми рабочими бригады.

В общем, деятельность данного предприятия носит характер малого бизнеса и не связана с большими масштабами производства, однако данное ИП выступает на рынке наравне с крупными предприятиями как равноправный производитель товаров и услуг.

## 2) Кадровый срез.

В связи с тем, что данное предприятие является малым и осуществляет несложное производство оно имеет достаточно небольшой штат (постоянный состав сотрудников предприятия). Представим его список в таблице 5:

Таблица 5 - Список постоянных сотрудников ИП Зубарев А.Ю. на май 2017 года

| <b>Занимаемая должность</b>      | <b>Количество сотрудников</b> |
|----------------------------------|-------------------------------|
| Директор предприятия             | 1                             |
| Заместитель (помощник) директора | 1                             |
| Бухгалтер                        | 1                             |
| Секретарь-референт               | 1                             |
| Механик                          | 2                             |
| Диспетчер                        | 1                             |
| Мастер по заготовке леса         | 2                             |

## Продолжение таблицы 5

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Мастер по переработке леса            | 2  |
| Заточник пильно-режущего оборудования | 2  |
| <b>Итого:</b>                         | 13 |

Список сотрудников занимающих остальные должности (такие как тракторист, вальщик, раскряжевщик, чокеровщик, водитель, пилорамщик, помощник пилорамщика, разнорабочий и т.д.) постоянно меняется (не является постоянным), т.к. работа на данном предприятии, как правило, осуществляется вахтовым методом.

В данный момент (на май 2017 года) на предприятии работает 15 работников приехавших на вахту (2 рабочих бригады по 6 человек в каждой и 3 водителя).

Подробную (детальную) динамику численности персонала (основываясь на данных Штатного расписания за последние 5 лет) представим ниже в таблице 6 (данные без учета приема и увольнения одних и тех же людей, прибывающих на вахту и отбывающих с нее каждые 15 дней).

Таблица 6 - Динамика численности персонала ИП Зубарев А.Ю в период 2012-2016 годов

| Наименование показателя            | Значение показателя, чел. |          |          |          |          | Абсолютный прирост за 2012-2016 годы, чел. | Темп роста за 2012-2016 годы, % |
|------------------------------------|---------------------------|----------|----------|----------|----------|--|---------------------------------|
|                                    | 2012 год                  | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2016 год |  |                                 |
| <b>Среднесписочная численность</b> | 23                        | 25       | 28       | 28       | 28       | + 5  | 121,74                          |
| Принято                            | 4                         | 4        | 6        | 1        | 2        | -  | -                               |
| Уволено                            | 3                         | 2        | 3        | 1        | 2        | -  | -                               |
| <b>в том числе:</b>                |                           |          |          |          |          |  |                                 |
| Служащие                           | 4                         | 5        | 5        | 5        | 5        | + 1  | 125,00                          |
| Рабочие                            | 19                        | 20       | 23       | 23       | 23       | + 4  | 121,05                          |

Из таблицы 6 видно, что численность сотрудников предприятия за последние 5 лет увеличилась (в большей степени возросло количество рабочих). Это связано с тем, что предприятие ежегодно расширяется и, соответственно, наращивает объемы производства.

Текучесть персонала на данном предприятии небольшая (в среднем за рассматриваемый период составляет около 10 %: 13,04 % - в 2012 году, 7,14

% - в 2016 году) и является вполне приемлемой для данного предприятия, учитывая специфику его деятельности (норма текучести кадров в производственной сфере составляет 10-15 %).

Теперь рассмотрим и оценим половозрастную характеристику (основываясь на данных Договоров о найме (Трудовых соглашений по найму на работу) и анкетных данных сотрудников) данного предприятия (по данным на конец мая 2017 года):

Итак, на предприятии преимущественно работают мужчины - 93 % (26 сотрудников), женский коллектив занимает всего 7 % от общего количества сотрудников предприятия (две сотрудницы - женщины). Наибольшее количество сотрудников (10 человек) имеет возраст от 25 до 35 лет (39 % от общего числа); 31 % занимают сотрудники, средний возраст которых от 35 до 45 лет (9 человек); а на сотрудников возрастом до 25 лет (4 человек) и после 45 лет (5 человек) приходится, соответственно, по 15 %.

Для лучше восприимчивости данных представим данную ситуацию на рисунке 1.

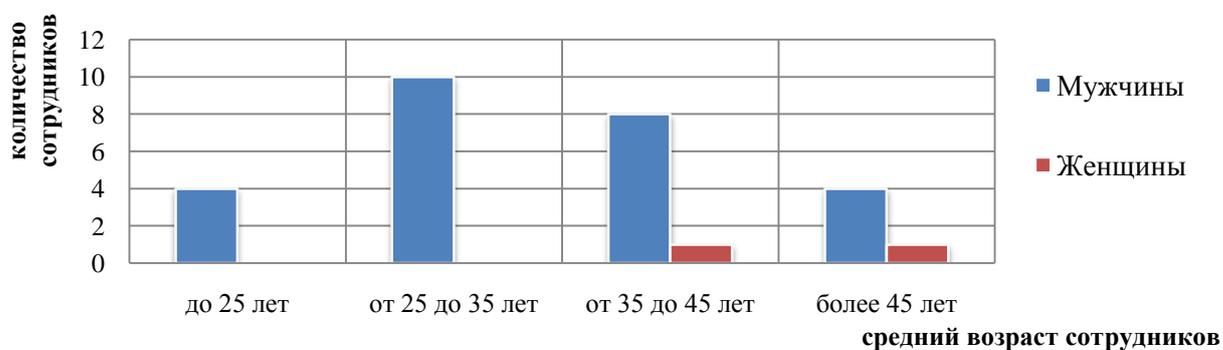


Рисунок 1 - Половозрастная структура персонала

ИП Зубарев А.Ю. на май 2017 года

Данное половозрастное соотношение является нормой для предприятия осуществляющего подобного рода деятельность. И в данном случае, важно отметить, что количество молодых кадров преобладает над старшими сотрудниками. А это, в свою очередь, говорит о том, что персонал ИП Зубарев А.Ю. более восприимчив к нововведениям, способен обучаться и

вносить креативные изменения, а значит имеет большой потенциал.

Теперь проведем анализ наличия образования у кадров на ИП Зубарев А.Ю. за тот же период времени (на начало мая 2017 года).

Большенство, а именно 47 % от общего числа, сотрудников предприятия имеют средне-специальное образование (13 человек из 28, основанная масса которых мастера, водители и механики). 32 % получили полное среднее (9 рабочих), из них 22,2 % (7 % от общего числа, а именно 2 разнорабочих) получают средне-специальное образование непрерывно от выполнения своих трудовых функций (обязанностей). Остальные 14 % (четыре человека: директор, его заместитель и служащие) имеют оконченное высшее образование.

Представим данную информацию в диаграмме на рисунке 2.



Рисунок 2 - Уровень (наличие) образования у сотрудников ИП Зубарев А.Ю. на май 2017 года

Данное соотношение уровня образования сотрудников ИП Зубарев А.Ю., учитывая специфику его деятельности, также является весьма приемлимым. Однако важно заметить, что повышение уровня образования сотрудников способствует увеличению эффективности производительности труда, а значит и росту прибыли предприятия. Следовательно, ИП Зубарев А.Ю. для повышения кадрового потенциала своего предприятия будет выгодно направить оставших 7 сотрудников с полным средним образованием на учебу в какое-либо средне-специальное учебное заведение.

Таким образом можно предположить, что сотрудники ИП Зубарев А.Ю. достаточно редко направляются на курсы переподготовки и повышения квалификации, а обучение на данном предприятии в основном проходит вне рабочего места (т.е. во время обучения работники отрываются от своих должностных обязанностей). Однако, важно отметить, что количество квалифицированных и образованных кадров на предприятии все же преобладает над кадрами не имеющими профессионального или высшего образования, что является несомненным плюсом, особенно если учесть малочисленность сотрудников данного ИП.

### 3) Производственный срез.

Основным видом деятельности ИП Зубарев А.Ю. является производство и поставка пиломатериалов (доска, брус и т.п.) из хвойных (сосна, ель, лиственница и др.) и лиственных (береза, осина и др.) пород деревьев различного вида и размера (по желанию заказчика).

Так например, основными (наиболее часто заказываемыми клиентами) видами производимой предприятием продукции выступают (таблица 7):

Таблица 7 - Основные виды продукции производимой ИП Зубарев А.Ю.

| <b>Вид продукции</b>            | <b>Характеристики продукции</b>   |
|---------------------------------|---|
| Доска необрезная в ассортименте | толщина: 25 мм, 30 мм, 40 мм; любой длины и ширины  |
| Доска обрезная в ассортименте   | толщина: 25 мм, 30 мм, 40 мм; ширина и длина - любые  |
| Брус необрезной                 | в ассортименте: 45×130 мм, 95×170 мм, 135×170 мм, 180×170мм, 205×220 мм, 135×275 мм, 205×275 мм, 243×275 мм, 275×275 мм |
| Брус обрезной                   | в ассортименте: ширина от 45 мм до 135 мм, длина от 130 мм до 275 мм  |
| Дрова                           | из мягкой, среднетвердой и твердой породы древесины   |

Также ИП занимается (осуществляет):

- услуги автотранспорта и специальной техники;
- изготовлением строительных конструкций из дерева (щиты опалубки и т.д.);
- и т.п.

Производственный процесс на ИП Зубарев А.Ю., связанный с переработкой бревен на пиломатериалы, включает в себя: прием, сортировку, хра-

нение и подготовку сырья к распиловке, непосредственно саму распиловку бревен на лесопильных рамах или круглопильных станках, сортировку и складирование материалов и утилизацию отходов.

Отметим, что в процессе производства накапливается большое количество древесных отходов и рассматриваемое предприятие вынуждено утилизировать их (отходы) практически на каждом этапе производства (в основном это опилки, стружка, щепа и т.п.). Это хоть и является вполне обычным процессом на деревообрабатывающих предприятиях, но влечет за собой большие финансовые затраты (потери).

Схематически (в упрощенном варианте) производственный процесс на ИП Зубарев А.Ю. можно представить следующим образом (рисунок 3):



Рисунок 3 - Общая схема производственных процессов на ИП Зубарев А.Ю.

Данная схема позволяет наглядно увидеть всю последовательность создания пиломатериалов и лучше понять (поэтапно рассмотреть) весь производственный процесс в целом.

График работы индивидуального предпринимателя, бухгалтера и секретаря-референта является пятидневным (суббота и воскресенье - выходные дни). Их рабочий день состоит из 8 часов (включая 1 час на обеденный перерыв).

Трудовой же график рабочих вахтовым методом на предприятии составляет "15 на 15", т.е. рабочие работают 15 суток без выходных, а затем 15 дней отдыхают. Из распорядка работы пилорамы (вахта) (приложение Б) видно, что рабочий день составляет 11 часов: из них 8 часов работы (в это время входит и технический осмотр (Т.О.) оборудования) и 3 часа отдыха (обед и перерывы).

Такой график позволяет рабочим регулярно следить за исправностью оборудования и проверять качество продукции, а частые перерывы улучшают личную продуктивность работников, т.к. позволяют им накапливать новые силы.

Норма выработки бригады за один рабочий день составляет 4 м<sup>3</sup> готовых к продаже (транспортировки до заказчика) пиломатериалов. Это связано с тем, что в данный момент на предприятии большинство работ выполняется на несколько устаревшем и износившемся оборудовании, и для производства на нем максимально качественного продукта требуется больше времени, а значит объем производства должен быть несколько меньше максимально возможного.

Таким образом, при организации процесса выработки пиленой продукции (пиломатериалов) данное предприятие стремится к рациональному использованию, как оборудования, так и труда рабочих, а также минимизации производственных отходов. Все это достигается соответствующим построением производственного процесса.

#### 4) Финансовый срез.

Для оценки финансового состояния ИП Зубарев А.Ю. рассмотрим и проведем анализ основных финансово-экономических показателей его деятельности на основе данных Отчета о финансовых результатах деятельности

данного предприятия за 2012-2016 годы (приложение В) и данных о их динамике за 2014-2016 годы (приложение Г).

Итак, основываясь на данных приложений В и Г можно отметить, что выручка от продажи и себестоимость проданных товаров (услуг) на данном предприятии стабильно увеличиваются с каждым годом. Разница между ними (т.е. валовая прибыль) также растет из года в год.

Динамику выручки от продаж и себестоимости проданных товаров (услуг) изобразим графически в виде гистограммы на рисунке 4.

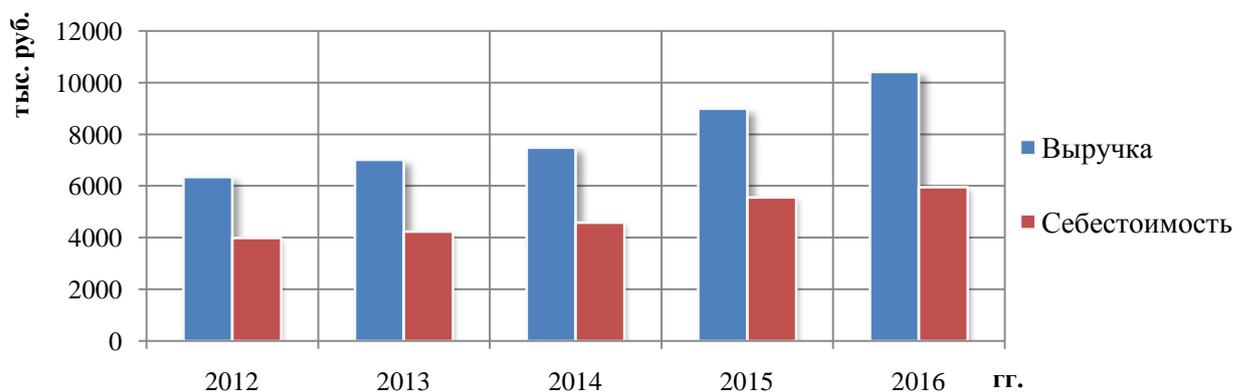


Рисунок 4 - Динамика выручки от продажи товаров и себестоимости проданных товаров (услуг) ИП Зубарев А.Ю. за 2012-2016 годы (на конец года)

Из данного рисунка становится наглядно видно, что относительное отклонение себестоимости продаж (108,25 % и 121,35 %) в 2014 и 2015 годах незначительно превышает относительное отклонение выручки от продаж (106,84 % и 120,00 %) за этот же период, а в 2013 и 2016 годах наблюдается обратная ситуация - относительное отклонение выручки от проданной продукции (110,52 % и 115,84 %) превышает относительное отклонение себестоимости проданных товаров и услуг (106,13 % и 107,09 %).

При этом, во всех указанных случаях, значения валовой прибыли носят положительный характер и имеют тенденцию к стабильному росту. Это означает, что получаемая ИП Зубарев А.Ю. выручка покрывает себестоимость проданной им продукции, а основная деятельность, ради осуществления ко-

торой было создано предприятие, за анализируемый период (пять последних лет) была прибыльной.

Коммерческие и управленческие расходы ИП также становятся все больше (имеют тенденцию к стабильному ежегодному росту). Однако, не смотря на это (рост коммерческих и управленческих расходов), прибыль от продаж на предприятии стабильно увеличивается с каждым годом.

Так, в 2013 году относительно предыдущего 2012 года наблюдается рост величины прибыли от продаж на 19,14 %; а в 2014 году можно проследить увеличение прибыли от продаж на 3,69 % к данным 2013 года; в 2015 году - на 15,12 %; в 2016 году - на 31,52 %.

В целом за 2012-2016 годы прибыль от продаж ИП увеличилась на 1 млн. 829 тыс. 465 руб. (на 87,30 %) или в почти 2 (1,9) раза (с 2 млн. 95 тыс. 500 руб. до 3 млн. 924 тыс. 965 руб.).

Помимо этого, из приложений В и Г видно, что и прочие доходы и расходы, как и все рассмотренные ранее показатели, имеют тенденцию к ежегодному росту. При этом важно отметить, что всегда (в каждом году рассматриваемого периода) величина прочих доходов превышает величину прочих расходов. Отсюда становится ясно, что данное предприятие рационально использует (распределяет) свои денежные средства.

Представим данную динамику прочих доходов и расходов на рисунке 5 в виде гистограммы.

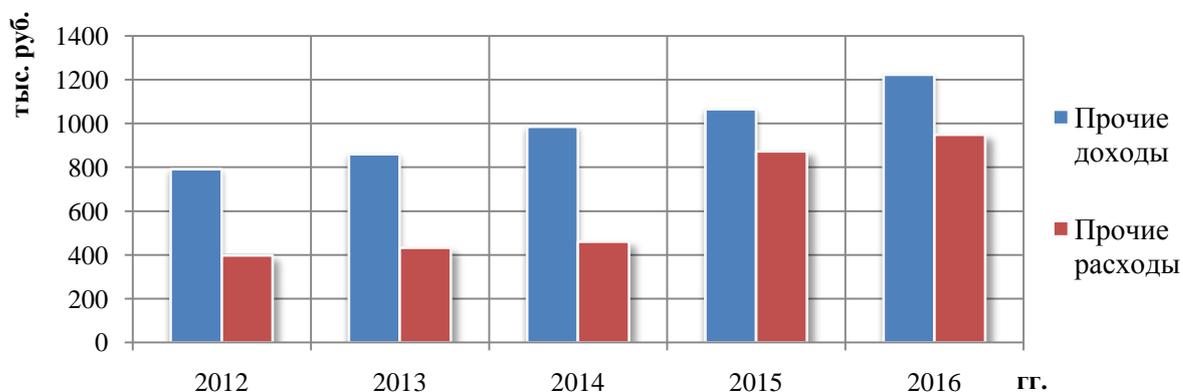


Рисунок 5 - Динамика прочих доходов и расходов  
ИП Зубарев А.Ю. в период с 2012 по 2016 годы (на конец года)

Из рисунка становится видно, что темп роста прочих расходов за последние 3 года (2014-2016 годы) значительно превышает темп роста прочих доходов, что весьма неблагоприятно сказывается на деятельности исследуемого предприятия. Однако, за весь рассматриваемый период (последние пять лет), сами по себе прочие доходы (их величина) больше прочих расходов, а значит, даже такая большая разница между темпами роста доходов и расходов не делает деятельность ИП Зубарев А. Ю. убыточной.

Это видно и из данных о прибыли, подлежащей налогообложению, (балансовой прибыли) рост которой в период с 2012 по 2016 годы составил 1 млн. 711 тыс. 717 руб. или 68,79 % (с 2 млн. 488 тыс. 228 руб. до 4 млн. 199 тыс. 945 руб.), т.е. увеличение произошло в 1,7 раза.

Налог на прибыль, в данном случае составляющий 6 % от получаемой в ходе деятельности предприятия прибыли, вследствие увеличения балансовой прибыли также с каждым годом становится все больше. Так темп роста данного налога в 2016 году относительно 2012 года составил 168,79 %, т.е. за 2012-2016 годы налог на прибыль увеличился (с 149 тыс. 294 руб. до 251 тыс. 997 руб.) на 102 тыс. 703 руб. (68,79 %).

В общем итоге рост всех этих показателей в конечном счете отражается на чистой прибыли предприятия (части балансовой прибыли, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты налога на прибыль и других обязательных платежей в бюджет).

Итак, в 2013 году чистая прибыль предприятия увеличилась на 410 тыс. 49 руб. (17,53 %); в 2014 году - на 177 тыс. 951 руб. (6,47 %); в 2015 году - на 2,02 %, т.е. на 59 тыс. 70 руб.; а в 2016 году рост чистой прибыли на предприятии оказался больше значения прошлого периода на 32,22 %, что в абсолютном выражении составило 961 тыс. 944 руб.

В целом же чистая прибыль ИП Зубарев А. Ю., с учетом динамики всех рассмотренных ранее основных показателей деятельности предприятия, увеличилась на 1 млн. 609 тыс. 14 руб. (на 68,79 %) или в 1,7 раза, что уже говорит о прибыльности (выгоде) деятельности данного предприятия, а также о

его тенденции к дальнейшему развитию (росту).

На основе проведенных выше данных динамики прибыли от продаж и чистой прибыли, на рисунке 6 построим график динамики прибыльности деятельности ИП Зубарев А.Ю. за последние пять лет.

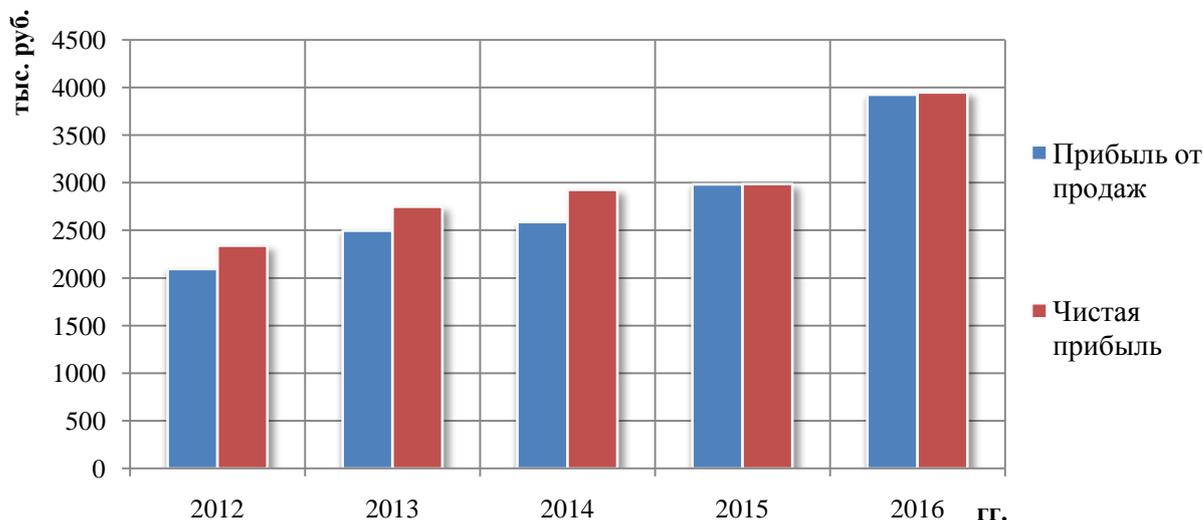


Рисунок 6 - Динамика прибыльности деятельности ИП Зубарев А. Ю. за 2012-2016 годы (на конец года)

Из данного графика четко видна положительная динамика показателей прибыльности деятельности ИП Зубарев А.Ю.: прибыль от продаж ровно также как и чистая прибыль данного предприятия ежегодно растет. Также видно, что чистая прибыль превышает прибыль от продаж, однако в 2015 и 2016 годах они практически равны между собой.

При всем при этом, важно отметить, что предприятие в последние несколько лет (2014-2016 годы) несет крупные неоправданные финансовые потери (4 млн. 345 тыс. 600 руб.) в следствии нерационального (потери сырья из-за работы на устаревшем оборудовании) или же неполного (отсутствие побочного производства, вырабатывающего продукцию из отходов основного производства) использования сырья (материалов) на предприятии.

В целом же видно, что деятельность ИП Зубарев А.Ю. динамически развивается с каждым годом, наращивая прибыль (доходы) и устойчиво закрепляя свое положение на рынке.

Для больше полноты картины, воспользовавшись данными о выручке, себестоимости и прибылях из приложения В, рассчитаем показатели рентабельности ИП Зубарев А.Ю. за последние пять лет (таблица 8) и проанализируем их.

Таблица 8 - Показатели рентабельности ИП Зубарев А.Ю. за 2012-2016 годы (данные на конец года)

| Наименование показателя        | Значение показателя, % |          |          |          |          | Изменение (+ ; -) в относительных единицах, % |
|--------------------------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|---|
|                                | 2012 год               | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2016 год |   |
| Рентабельность продаж          | 36,82                  | 39,16    | 39,03    | 33,18    | 37,87    | + 1,05  |
| Рентабельность валовой прибыли | 37,11                  | 39,60    | 38,80    | 38,11    | 42,79    | + 5,68  |
| Рентабельность продукции       | 58,55                  | 64,83    | 63,77    | 53,61    | 66,18    | + 7,63  |

Итак, из данных представленной таблицы 9 следует:

Рентабельность продаж, рассчитанная по чистой прибыли, говорит о том, что в 2016 году на 1 руб. выручки приходилось 37,87 % (378,66 руб.) чистой прибыли, что на 1,05 % больше относительно данных 2012 года, в котором на 1 руб. выручки приходилось 36,82 % (368,22 руб.) чистой прибыли. Таким образом, за весь рассматриваемый период можно проследить плавное увеличение рентабельности продаж (2012-2014 годы), затем ее резкий спад (2015 год) и снова значительный рост (2016 год).

Рентабельность валовой прибыли в 2012 году, рассчитанная как отношение валовой прибыли к выручке от продаж, составила 37,11 %. В 2016 году рентабельность данной прибыли по сравнению с рентабельностью 2012 года увеличилась на 5,68 % и составила 42,79 %. Это означает, что на 1 руб. выручки в 2016 году приходилось приблизительно 427,87 руб. или 42,79 % валовой прибыли. В целом можно сделать вывод, что для рассматриваемого предприятия характерна скачкообразная (резкие рост и спады) рентабельность валовой прибыли.

Рентабельность продукции, в данном случае рассчитанная по себестоимости проданных товаров, в 2012 году составила 58,55 %, а в 2016 году -

66,18 %, т.е. увеличился на 7,63 %. Это значит, что данное производство и осуществляемая им реализация продукции эффективны (т.к. показатели рентабельности продукции за последние пять лет более 50 % и ежегодно (за исключением 2015 года) растут). Также это означает, что в 2016 году на 1 руб. полученной предприятием чистой прибыли расходуется 661,85 руб. затрат.

Таким образом, ИП создало весьма благоприятные условия для своей деятельности, выражающиеся в росте показателей чистой прибыли, а также прибыли от продаж; увеличении рентабельности продаж продукции и валовой прибыли; и т.д.

Теперь построим таблицу 9, в которой укажем основные, выявленные в ходе проведенного выше посрезового анализа внутренней среды, сильные и слабые стороны ИП Зубарев А.Ю.

Таблица 9 - Сильные и слабые стороны ИП Зубарев А.Ю.

| Сильные стороны   | Слабые стороны   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1) надежность (16 лет на рынке);</li> <li>2) удачное географическое расположение предприятия (находится крайне близко к местам заготовки лесосырья);</li> <li>3) разумное ценообразование (уровень цен ниже чем у основных конкурентов);</li> <li>4) четкое распределение должностных обязанностей между отдельными работниками;</li> <li>5) высокий уровень квалификации руководящих сотрудников;</li> <li>6) уровень текучести кадров в пределах нормы;</li> <li>7) преимущественно молодой персонал, способный расти профессионально;</li> <li>8) высокое качество производимой продукции;</li> <li>9) достаточно широкий ассортимент продукции;</li> <li>10) осуществление дополнительных видов деятельности;</li> <li>11) отлаженная технология производства;</li> <li>12) наличие собственной сырьевой базы (самостоятельная заготовка сырья);</li> <li>13) высокая рентабельность;</li> <li>14) ежегодный рост прибыли от продаж и чистой прибыли предприятия;</li> <li>15) финансовая стабильность и независимость.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) полная единоличная ответственность руководителя за все результаты деятельности предприятия;</li> <li>2) отсутствие четко выраженной стратегии дальнейшего развития предприятия;</li> <li>3) отсутствие маркетинговых исследований по изучению новых каналов сбыта;</li> <li>4) отсутствие рекламной компании;</li> <li>5) низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия;</li> <li>6) недостаточный уровень квалификации большинства сотрудников, занимающих рабочие должности;</li> <li>7) потеря некоторых аспектов компетентности у рабочих;</li> <li>8) высокая степень износа используемого в производстве оборудования;</li> <li>9) устаревшая технология производства;</li> <li>10) нехватка производственных мощностей;</li> <li>11) малоэффективное нормирование расхода лесоматериалов;</li> <li>12) нерациональное и неполное (неэкономное) использованием сырья (материалов) в ходе производства продукции;</li> <li>13) крупные финансовые потери в следствии вынужденной утилизации большого количества отходов практически на каждом этапе производства.</li> </ul> |

В данной таблице обозначены наиболее значимые внутренние сильные

и слабые стороны ИП Зубарев А.Ю., которые позволяют более подробно разобраться в причинах сложившегося на данном предприятии финансового состояния, эффективности использования им основных и оборотных средств, вопросах конкурентной политики предприятия, его взаимосвязи с внешним окружением и т.д.

Отметим, что предприятию в дальнейшем при разработке планов своего развития следует наиболее сконцентрировать свое внимание на опасных участках (слабых сторонах, указанных в таблице) с целью преодоления срывов в ходе их реализации.

В целом же, на основе анализа внутренней среды, можно сделать вывод, что ИП Зубарев А.Ю., несмотря на немалое количество внутренних слабостей, со знанием дела преобразует свои внутренние силы в возможности, что позволяет ему уже много лет не просто удерживать финансовую стабильность, но и ежегодно развиваться (расширять предприятие).

### **2.3 Матрицы возможной и угроз, матрица SWOT-анализа**

Одним из наиболее эффективных методов стратегического управления (одним из элементов которого является бизнес-план) является SWOT- анализ. Основной целью данного метода является изучение текущего положения компании (фирмы) на рынке и правильное структурирование информации для разработки плана дальнейшей деятельности предприятия.

В начале проведения SWOT-анализа определяются внутренние сильные (S) и слабые (W) стороны предприятия, его возможности (O) и угрозы (T) во внешней среде (см. предыдущие пункты). После их выявления строится матрица SWOT-анализа, позволяющая установить связи между этими переменными.

Исходными данными для построения SWOT-матрицы являются результаты анализа профиля среды предприятия, матриц возможностей и угроз, а также результаты EFAS-анализа и IFAS-анализа.

Первым проведем EFAS-анализ, который представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы

(направления развития) внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего предприятия.

Выделяют следующие этапы заполнения указанной формы:

В первой колонке указываются от пяти до десяти возможностей и угроз. Каждому фактору приписывается весовое значение от 1 (важнейший) до 0 (незначимый) на основе оценки вероятного воздействия (осуществления) данного фактора на стратегическую позицию предприятия, при этом сумма всех весов должна быть равна единице. Затем дается оценка каждого фактора по пятибалльной шкале: 5 - выдающийся, 4 - выше среднего, 3 - средний, 2 - ниже среднего, 1 - незначимый. Эти оценки основаны на специфической реакции предприятия на этот фактор (степень влияния). Далее определяются взвешенные оценки каждого фактора путем умножения его веса на оценку, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для рассматриваемого предприятия. Данная суммарная оценка указывает на степень реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

EFAS-анализ по ИП Зубарев А.Ю. проведен на основе мнения четырех экспертов, указанных ранее, а полученные результаты представлены ниже в виде таблицы 10.

Таблица 10 - Резюме анализа внешних стратегических факторов ИП Зубарев А.Ю.

| Внешние стратегические факторы  | Вес  | Оценка | Взвешенная оценка |
|---|------|--------|-------------------|
| <b>Возможности</b>  |      |        |                   |
| Получение субсидий, льгот и грантов на развитие бизнеса   | 0,07 | 4      | 0,28              |
| Развитие предприятия в стабильных условиях в следствии поддержки Администрации Амурской области         | 0,06 | 4      | 0,24              |
| Наем более квалифицированных сотрудников на рабочие должности   | 0,07 | 3      | 0,21              |
| Востребованность производимой продукции в качестве экологически чистого материала                       | 0,06 | 4      | 0,24              |
| Проведение грамотной рекламной компании для привлечения новых клиентов                                  | 0,06 | 3      | 0,18              |
| Покупка нового и модернизация старого оборудования, совершенствование технологий производства продукции | 0,10 | 5      | 0,50              |
| Повышение квалификации сотрудников  | 0,06 | 5      | 0,30              |
| Увеличение ассортимента продукции и предложение более широкого спектра услуг                            | 0,08 | 5      | 0,40              |

Продолжение таблицы 10

| <b>Угрозы</b>  |          |          |             |
|--|----------|----------|-------------|
| Рост цен на сырье в следствии экономического спада в стране                              | 0,09     | 5        | 0,45        |
| Потеря части клиентов из-за низкой платежеспособности населения                          | 0,05     | 4        | 0,20        |
| Сокращение доброкачественных лесосек для добычи производственного сырья                  | 0,08     | 5        | 0,40        |
| Снижение спроса на некоторые категории продукции из-за отсутствия их рекламы             | 0,03     | 3        | 0,09        |
| Столкновения с противниками вырубки лесов и, как следствие, приостановление производства | 0,03     | 4        | 0,12        |
| Потеря рыночных позиций в результате изменения потребностей и вкуса потребителей         | 0,06     | 5        | 0,30        |
| Выход на рынок абсолютно нового товара, в разы превосходящего пиломатериалы              | 0,04     | 4        | 0,16        |
| Вытеснение предприятия с рынка более сильными конкурентами                               | 0,06     | 5        | 0,30        |
| <b>Суммарная оценка</b>  | <b>1</b> | <b>-</b> | <b>4,17</b> |

Таким образом следует, что на данный момент ИП Зубарев А.Ю. хорошо готово к условиям воздействия внешней среды. Об этом свидетельствует полученная в таблице 10 суммарная оценка, равная 4,17 из 5 максимально возможных.

Теперь определим степень важности отобранных возможностей и угроз для рассматриваемого предприятия (т.е. попытаемся оценить их с точки зрения того, насколько важным для предприятия в стратегии его поведения является учет каждой из выявленных ранее возможностей и угроз).

Для оценки возможностей воспользуемся методом позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (таблица 11):  
Таблица 11 - Стратегическая матрица возможностей внешней среды ИП Зубарев А.Ю.

|  |         | <b>Степень влияния возможности на деятельность предприятия</b>  |  |              |
|--|---------|---|--|--------------|
|  |         | <b>Сильное</b>  | <b>Умеренное</b>                         | <b>Малое</b> |
| <b>Вероятность того, что из возможностей предприятие сможет использовать</b> | Высокая | покупка нового и модернизация старого оборудования, совершенствование технологий производства продукции; повышение квалификации сотрудников; увеличение ассортимента продукции и предложение более широкого спектра услуг | -  | -            |
|  | Средняя | получение субсидий и льгот от государства на развитие   | наем более квалифицированных сотрудников |              |

Продолжение таблицы 11

|  |        |   |  |   |
|--|--------|---|--|---|
|  |        | бизнеса; востребованность производимой продукции в качестве экологически чистого материала; развитие предприятия в стабильных условиях в следствии поддержки Администрации Амурской области | на рабочие должности; проведение грамотной рекламной компании для привлечения новых клиентов | - |
|  | Низкая | -   | -  | - |

Из данной матрицы следует, что возможности, попавшие в поля "BC" и "CC", имеют большое практическое значение для ИП Зубарев А.Ю., и их надо обязательно использовать. В отношении же возможностей, попавших на поле "CU", руководство ИП должно принять позитивное решение об их использовании в том случаи, если у предприятия имеется достаточное количество соответствующих ресурсов.

Для оценки угроз составим следующейю матрицу (таблица 12):

Таблица 12 - Стратегическая матрица угроз ИП Зубарев А.Ю. со стороны внешней среды

|   |         | Возможные последствия для предприятия, к которым может привести реализация угрозы  |  |  |                |
|---|---------|--|--|--|----------------|
|   |         | Разрушение   | Критическое состояние  | Тяжелое состояние  | "Легкие ушибы" |
| <b>Вероятность того, что угроза будет реализована</b> | Высокая | рост цен на сырье в следствии экономического спада в стране; сокращение доброкачественных лесосек для добычи производственного сырья         | -  | -  | -              |
|   | Средняя | вытеснение предприятия с рынка более сильными конкурентами; потеря рыночных позиций в результате изменения потребностей и вкуса потребителей | потеря части клиентов из-за низкой платежеспособности населения; выход на рынок абсолютно нового товара, в разы превосходящего пиломатериалы | -  | -              |
|   | Низкая  | -  | столкновения с противниками вырубке лесов и, как следствие, приостановление производства   | снижение спроса на некоторые категории продукции из-за отсутствия их рекламы | -              |

Из этой матрицы следует, что те угрозы, которые попали на поля "BP" и "CP", представляют собой очень большую опасность для ИП Зубарев А.Ю.

и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле "СК", также должны находиться в поле зрения высшего руководства предприятия и быть устранены в первостепенном порядке. К устранению угроз, находящихся на поле "НК", требуется внимательный и ответственный подход. Попавшие же на поле "НТ", угрозы не должны выпадать из поля зрения руководства индивидуального предприятия (должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, но при этом не ставится задача их первостепенного устранения).

А сейчас проведем IFAS-анализ, позволяющий провести оценку влияния факторов внутренней среды (все возможных сильных и слабых сторон предприятия) на рассматриваемое предприятие путем оценки значимости каждого фактора. Данный анализ проводится аналогично EFAS-анализу, за исключением того, что вместо возможностей и угроз (внешних факторов) к рассмотрению берутся сильные и слабые стороны предприятия (внутренние факторы).

С результатами IFAS-анализа можно ознакомиться ниже в таблице 13. Таблица 13 - Резюме анализа внутренних стратегических факторов ИП Зубарев А.Ю.

| Внутренние стратегические факторы  | Вес  | Оценка | Взвешенная оценка |
|--|------|--------|-------------------|
| <b>Сильные стороны</b>   |      |        |                   |
| Надежность и хорошая репутация предприятия   | 0,05 | 5      | 0,25              |
| Четкое распределение должностных обязанностей между отдельными работниками                     | 0,02 | 4      | 0,08              |
| Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников   | 0,10 | 5      | 0,50              |
| Преимущественно молодой персонал, способный расти профессионально                              | 0,05 | 4      | 0,20              |
| Уровень текучести кадров в пределах нормы  | 0,03 | 3      | 0,09              |
| Широкий ассортимент продукции  | 0,02 | 4      | 0,08              |
| Осуществление дополнительных видов деятельности  | 0,03 | 5      | 0,15              |
| Отлаженная технология производства   | 0,04 | 4      | 0,16              |
| Стабильная финансовая ситуация (адекватные финансовые ресурсы)                                 | 0,09 | 5      | 0,45              |
| Высокое качество производимой продукции  | 0,04 | 5      | 0,20              |
| <b>Слабые стороны</b>  |      |        |                   |
| Полная единоличная ответственность руководителя за все результаты деятельности предприятия     | 0,04 | 3      | 0,12              |
| Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия (потребительский настрой) | 0,06 | 4      | 0,24              |

## Продолжение таблицы 13

|  |          |          |             |
|--|----------|----------|-------------|
| Недостаточный уровень квалификации большинства сотрудников, занимающих рабочие должности | 0,07     | 3        | 0,21        |
| Высокая степень износа используемого в производстве оборудования                         | 0,11     | 5        | 0,55        |
| Нерациональное и неполное использование сырья в ходе производства продукции              | 0,12     | 5        | 0,60        |
| Малозффективное нормирование расхода и неэкономное использование лесоматериалов          | 0,13     | 5        | 0,65        |
| <b>Суммарная оценка</b>  | <b>1</b> | <b>-</b> | <b>4,53</b> |

Таким образом, из данной таблицы можно увидеть наиболее значимые факторы, определяющие сильные (высокий уровень квалификации руководящих сотрудников, финансовая стабильность и высокая рентабельность) и слабые (высокая степень износа используемого в производстве оборудования, нерациональное и неполно использованием сырья в ходе производства продукции, малозффективное нормирование расхода и неэкономное использования лесоматериалов) стороны ИП Зубарев А.Ю., которые с большей вероятностью повлияют на разработку бизнес-стратегии.

Итак, теперь можно приступить непосредственно к составлению SWOT-матрицы (таблица 14), являющейся завершающим шагом в проведении SWOT-анализа деятельности предприятия и помогающей сделать правильные выводы по проведенному анализу и найти верные стратегии для роста бизнеса. Отметим, что в данную матрицу входят лишь наиболее важные факторы внешней и внутренней сред.

Таблица 14 - Матрица SWOT-анализа для ИП Зубарев А.Ю.

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Возможности (Opportunities):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. покупка нового и модернизация старого оборудования, совершенствование технологий производства продукции</li> <li>2. увеличение ассортимента продукции и предложение более широкого спектра услуг;</li> <li>3. повышение квалификации сотрудников;</li> <li>4. получение субсидий и льгот от государства на развитие бизнеса;</li> <li>5. развитие предприятия в стабильных условиях в</li> </ol> | <p><b>Угрозы (Threats):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. рост цен на сырье в следствии экономического спада в стране;</li> <li>2. сокращение доброкачественных лесосек для добычи производственного сырья;</li> <li>3. вытеснение предприятия с рынка более сильными конкурентами;</li> <li>4. потеря рыночных позиций в результате изменения потребностей и вкуса потребителей.</li> </ol> |
|---|--|

Продолжение таблицы 14

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>Сильные стороны (Strengths):</b></p> <p>1. высокий уровень квалификации руководящих сотрудников;</p> <p>2. стабильная финансовая ситуация (адекватные финансовые ресурсы);</p> <p>3. надежность и хорошая репутация предприятия.</p>   | <p>следствии поддержки Администрации Амурской области;</p> <p>б. востребованность производимой продукции в качестве экологически чистого материала.</p>  |   |
| <p><b>Слабые стороны (Weaknesses):</b></p> <p>1. малоэффективное нормирование расхода и неэкономное использование лесоматериалов;</p> <p>2. нерациональное и неполное использование сырья в ходе производства продукции;</p> <p>3. высокая степень износа используемого в производстве оборудования;</p> <p>4. низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия.</p> | <p><b>СлВ (W-O):</b></p> <p>1.1 Приобретение современного, более мощного и экономичного оборудования для сокращения числа отходов в процессе производства и большей экономии лесоматериалов</p> <p>3.1 Покупка нового и модернизация старого оборудования и совершенствование технологий производства для дальнейшего увеличения производственной мощности предприятия</p> <p>2.2 Создание побочного производства (переработка и продажа отходов) для более полного использования производственного сырья</p> <p>4.3 Материальное стимулирование и поддержка кадрового</p>   | <p><b>СлУ (W-T):</b></p> <p>2.2 Внедрение новых технологий, нового оборудования, новых продуктов для увеличения объемов производства и рентабельности предприятия, а также сокращения расхода производственного сырья (более полного использования лесоматериалов) с целью его запаса на будущее</p> <p>3.4 Расширение производства, ассортимента продукции, изучение новых технологий для быстрого реагирования на изменения вкуса у покупателей и повышения конкурентоспособности предприятия</p> <p>4.3 Качественное изменение (повышение квалификации, переобучение и пр.) кадрового состава для стимулирования сотрудников к</p>   |
|  | <p><b>СлВ (S-O):</b></p> <p>2.1 Наращивание материально-технической базы предприятия (совершенствование технологий и приобретение дополнительного оборудования) за счет использования имеющихся на предприятии финансовых запасов с долгосрочной целью повысить производительность труда и максимизировать прибыль предприятия</p> <p>1.2 Расширение имеющегося производства, а также освоение новых производств, за счет увеличения ассортимента продукции и предложения более широкого спектра услуг, используя высокую квалификацию (профессионализм) руководящих сотрудников предприятия, с конечной целью увеличить объем выпуска продукции для получения максимальной экономии от роста производительности</p> <p>3.5 Выход на новые рынки заручившись поддержкой местных властей, используя уже имеющуюся у предприятия положительную репутацию</p> | <p><b>СлУ (S-T):</b></p> <p>1.4 Периодическое отслеживание появления инноваций в лесозаготовке и деревопереработке для того, чтобы при изменении вкусов у покупателей, суметь оперативно перестроиться и найти к ним новый подход</p> <p>2.4 Увеличение выпуска продукции и постоянное совершенствование ее качества для освоения новых рынков, а значит и снижения конкурентного давления</p> <p>2.3 Время от времени внедрение в производство новых приемлемых технологий и т.п. для того, чтобы всегда быть впереди, и не оставлять, тем самым, повода для появления новых конкурентов</p> <p>2.2 По мере возможности (при наличии дополнительных денежных средств) заготовка сырья для формирования запаса на будущее (например, на случай сокращения доброкачественных лесосек)</p> <p>2.1 Формирование запаса материалов по мере финансовых и производственных возможностей на случай роста цена на лесоматериалы</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | состава (в том числе и их обучение, карьерный рост) с целью не потерять ценные кадры и заинтересовать сотрудников в развитии предприятия | более усердной работе (проведению исследований, введению инноваций и т.д.), а значит сокращению шансов потери клиентов и вытеснения предприятия с рынка |
|--|--|---|

Итак, из указанной выше итоговой таблицы SWOT-анализа следует, что ИП Зубарев А.Ю. для дальнейшего развития своего предприятия целесообразно выбрать поле "Сильные стороны - Возможности (S-O)", так как его можно использовать в качестве ориентира стратегического роста и развития предприятия, т.е. ИП следует разрабатывать бизнес-стратегию (а также и бизнес-план) по использованию своих сильных сторон для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Таким образом, проведенный SWOT-анализ позволил установить связи между сильными и слабыми сторонами предприятия и его возможностями и угрозами, а полученные в ходе его проведения данные в дальнейшем будут служить основой для формулирования, совершенствования и разработки бизнес-плана (а далее и стратегии развития) предприятия.

#### **2.4 Анализ текущих способов использования древесных отходов на предприятии**

При изучении документов, позволяющих достоверно определить количество заготовленной и реализованной ИП Зубарев А.Ю. древесины, были получены следующие необходимые для проведения дальнейшего анализа данные:

По данным из Договоров купли-продажи лесных насаждений и Договоров аренды лесных участков ИП Зубарев А.Ю. в 2014 году было приобретено 4 тыс. 400 м<sup>3</sup> леса, в 2015 и в 2016 годах, соответственно, - 4 тыс. 700 м<sup>3</sup> и 5 тыс. 700 м<sup>3</sup> леса. При этом из всего общего объема леса 70 % приходится на деревья хвойных пород, а остальные 30 % - лиственных.

Также важно отметить, что около 45 % из выкупленного леса изначально является непригодным для дальнейшей переработки (гнилые или сгоревшие деревья) и сразу идет на выброс или же вовсе не вырубается. Таким

образом лишь 55 % из выкупленных делян (участков леса) идет на производство пиломатериалов. Это безусловно влечет за собой большие финансовые потери для предприятия, однако они неизбежны в данном виде деятельности (лесопиление и деревообработка).

Согласно Лесным декларациям и Справкам о количестве заготовленной древесины, предприятием в 2014 году было непосредственно заготовлено для дальнейшего потребления 2 тыс. 420 м<sup>3</sup> леса (деловой и дровяной древесины, хвороста, сучьев и т.д.), в 2015 году - 2 тыс. 600 м<sup>3</sup> и в 2016 - 3 тыс. 150 м<sup>3</sup>.

Эти данные подтверждают отмеченный выше факт о том, что количество купленного леса в разы превышает количество заготовленной для производства древесины. Наглядно отобразим данную разницу на рисунке 7.

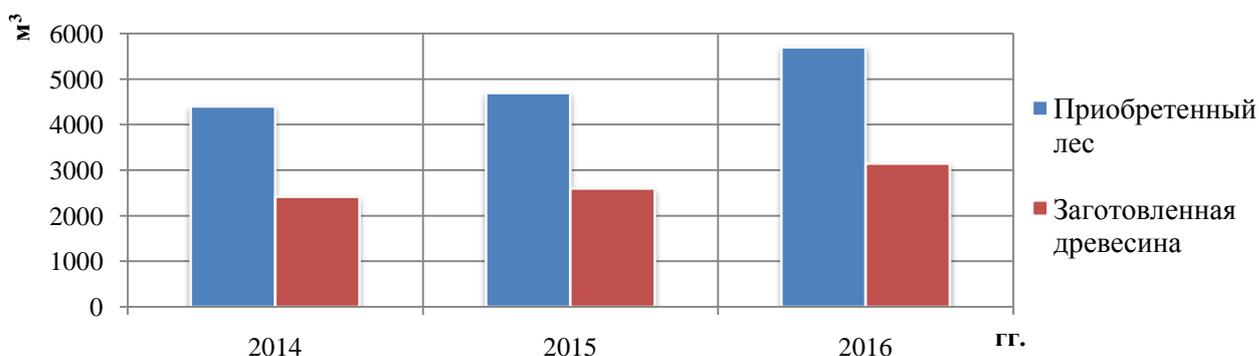


Рисунок 7 - Рост количества приобретенного леса и заготовленной древесины ИП Зубарев А.Ю. в 2012-2014 годах

Из данного рисунка видно, что несмотря на ежегодный рост двух рассматриваемых показателей количество второго (заготовленной древесины) значительно меньше (приблизительно в 1,8 раза) количества первого (купленного леса). А именно, в 2014 году количество купленного леса превосходит количество заготовленной древесины на 1 тыс. 980 м<sup>3</sup>, в 2015 году - на 2 тыс. 100 м<sup>3</sup> и в 2016 - на 2 тыс. 550 м<sup>3</sup>.

Все это говорит об увеличении лесных участков с непригодной для производственных целей древесиной, в большинстве своем связанном с ростом числа лесных пожаров и частым затоплением лесов во время паводка близлежащих рек. А значит, устранение данных причин больших потерь сы-

рья невозможно, и соответственно, как уже говорилось ранее, вытекающие из данного разрыва в количестве заготовленной и купленной древесины финансовые потери предприятия неизбежны.

Таким образом предприятие уже на начальном этапе теряет большое количество необходимого для производства пиломатериалов сырья и несет денежные потери.

По данным же Отчета по продажам ИП Зубарев А.Ю. (приложение Д) и Отчета по выпуску и реализации продукции за этот же период, из заготовленного количества сырья было произведено и продано (их количество совпадает, т.к. на данном предприятии нет запасов: сколько произвели столько и продали) в 2014 году 1 тыс. 550 м<sup>3</sup> готовой продукции, в 2015 году - 1 тыс. 698 м<sup>3</sup> и в 2016 - 2 тыс. 50 м<sup>3</sup> пиломатериалов.

Отсюда следует, что количество реализуемых пиломатериалов также как и заготавливаемой древесины растет с каждым годом, но значительно медленнее. Так в 2014 году количество заготовленной древесины превышает количество реализованных пиломатериалов в 1,6 раза, а в 2015 и 2016 годах - в 1,5 раза. Следовательно, в 2014 году 870 м<sup>3</sup> (2 тыс. 420 м<sup>3</sup> – 1 тыс. 550 м<sup>3</sup>) заготовленной древесины не было пригодно для изготовления пиломатериалов и ушло в отходы, в 2015 году, соответственно, - 902 м<sup>3</sup>, а в 2016 году - 1 тыс. 100 м<sup>3</sup>.

Изобразим данную ситуацию графически на рисунке 8.

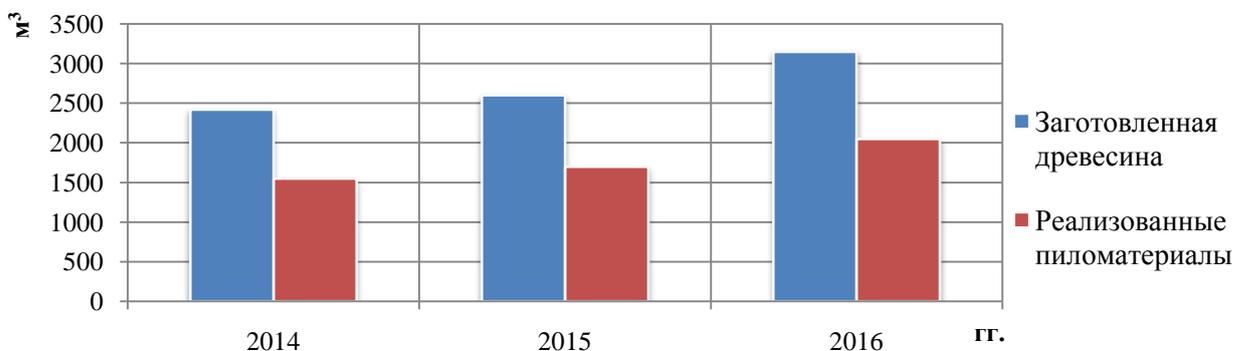


Рисунок 8 - Рост количества заготовленной древесины и реализованных пиломатериалов ИП Зубарев А.Ю.

в 2014-2016 годах

Из данного рисунка становится наглядно видно, что в процессе производства предприятие также теряет значительную часть производственного сырья (материалов) и лишь около 65 % из всех заготовленных пиломатериалов уходит на готовую продукцию, а остальные 35 % - в отходы. Таким образом предприятие снова теряет часть своих денежных средств. Однако, ИП старается сократить разрыв между этими двумя показателями (например: крупный горбыль распиливается на дрова и также идет в продажу).

Отметим, что отходами при переработке древесины обычно считаются горбыль (обзол) и отлетник (короткий горбыль), который занимает где-то 14 % от всего объема заготовленных пиломатериалов, опилки - 12 %, срезки, щепа, кора и мелочь (листва и ветки) заполняющие оставшиеся 9 %.

Расчеты указанных соотношений процента использования древесины проводятся (как на одно бревно (в шт.), так и все количество древесины (в м<sup>3</sup>)) только при использовании специальных компьютерных программ, т.к. ручной расчет в данном случае займет много времени и будет иметь большую погрешность, а значит и низкую результативность. В таких расчетах, как правило, учитывается диаметр каждого по отдельности бревна, его длина и количество бревен помещающихся в одном складочном кубометре (с промежутками) круглого леса, а также учитывается ширина, высота и длина каждого полученного входе производства пиломатериала и их количество в плотном кубометре (без промежутков воздуха) древесины.

В следствии этого рассчитать количественное соотношение (в м<sup>3</sup>) видов древесных отходов между собой мы можем лишь условно (максимально приближено к действительности). Соответственно, и все дальнейшие расчеты тоже будут относительными (не совсем точными).

Итак, на основе полученных выше данных (разница между заготовленной древесиной и реализованными пиломатериалами, процентное соотношение отходов) и учитывая то, что из 100 м<sup>3</sup> круглого леса после обработки остается около 10 м<sup>3</sup> (около 10 тыс. литров) "рыхлых" (сырых, не просушенных) опилок, следует:

В 2014 году количество, полученных в ходе производства, опилок на ИП Зубарев А.Ю. было равно 242 м<sup>3</sup> (242 тыс. л.) (из них крупных около 40 % и 60 % - мелких), обзола (горбыля) - 408 м<sup>3</sup> и прочих отходов (мелочи в виде щепы, веток, листвы и пр.) - 220 м<sup>3</sup>; в 2015 году данное соотношение составило, соответственно, 260 м<sup>3</sup> (260 тыс. л.), 412 м<sup>3</sup> и 230 м<sup>3</sup>; а в 2016 году - 315 м<sup>3</sup> (315 тыс. л.), 500 м<sup>3</sup> и 285 м<sup>3</sup>. При этом из общего количества отходов 70 % приходится на отходы их хвойных пород деревьев, а 30 % - лиственных (в соответствии с их (древесных пород) соотношением в общем объеме выкупленного леса (на делянах), указанного ранее).

Для большей полноты картины сравним между собой значения первого и последнего исследуемых показателей:

В 2014 году количество приобретенной леса на 2 тыс. 850 м<sup>3</sup> больше количества реализованных пиломатериалов, в 2015 - уже на 3 тыс. 2 м<sup>3</sup> и в 2016 году - на 3 тыс. 650 м<sup>3</sup>.

Видно, что разница между эти показателями увеличивается с каждым годом, поэтому для большей наглядности изобразим сложившуюся ситуацию в виде гистограммы ниже (рисунок 9).

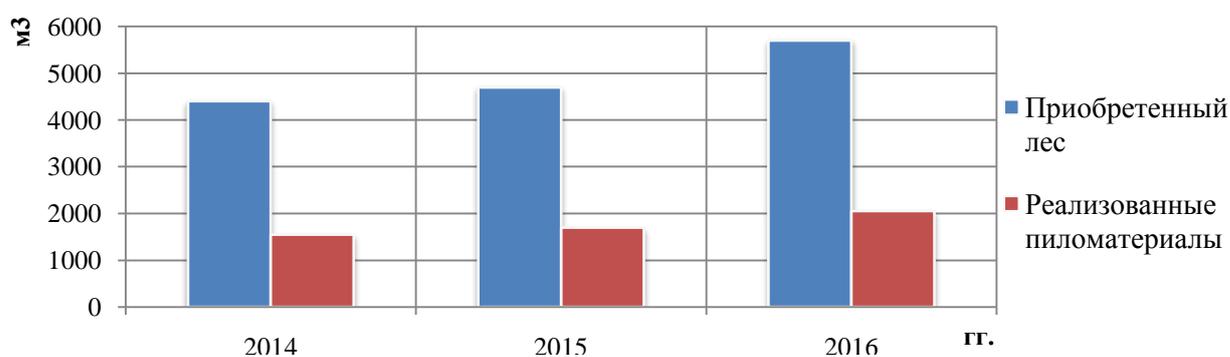


Рисунок 9 - Рост количества заготовленного сырья и реализованной продукции ИП Зубарев А.Ю. в 2014-2016 годах

Из данного рисунка наглядно виден большой количественный отрыв заготовленного сырья от реализованной продукции, который в среднем равен 2,8 раза. Но, при этом видно, что темпы роста реализованных пиломатериалов, напротив, больше чем заготовленного леса. Так например, за весь рас-

смаатриваемый период (2014-2016 годы) количество заготовленного сырья увеличилось на 29,55 % (с 4 тыс. 400 м<sup>3</sup> до 5 тыс. 700 м<sup>3</sup>), а реализованной продукции - на 32,26 % (с 1 тыс. 550 м<sup>3</sup> до 2 тыс. 50 м<sup>3</sup>).

Данный факт подтверждает то, что несмотря на количественный рост отходов и неликвидного (необратимого в деньги) сырья ИП Зубарев А.Ю. старается минимизировать их количество и как можно более экономно расходовать приобретенную им древесину.

Теперь более конкретно обозначим убыток (в денежных единицах) предприятия от потери 35 % заготовленной древесины во время лесопиления и деревообработки (распилки).

Из Договоров купли-продажи лесных насаждений и Договоров аренды лесных участков заключенных ИП Зубарев А.Ю. в 2014-2016 годах известно, что средняя стоимость одного плотного кубометра (1 м<sup>3</sup>) леса за данный период составляла 2 тыс. 800 руб. Следовательно в 2014 году предприятие потеряло 1 млн. 293 тыс. 600 руб. (2 тыс. 800 руб. × 462 м<sup>3</sup> (объем отходов без учета горбыля и отлетника)) отправив на утилизацию опилки, кору, щепу, листву и прочее, так называемое, вторичное сырье; в 2015 году сумма потерь составила 1 млн. 372 тыс. руб.; а в 2016 году по этой причине предприятие потеряло 1 млн. 680 тыс. руб. Таким образом за все три рассматриваемых года предприятие понесло потери (без учета затрат на саму утилизацию отходов) на сумму 4 млн. 345 тыс. 600 руб.

Что касается утилизации отходов, то большинство из них (кора, щепы и т.п.) накапливается в специально отведенном месте, а затем сжигается контролируемым образом (во избежание пожара), остальная же часть отходов (листва, очень мелкие опилки и пр.) закапывается в землю на также специально выделенных участках (для ускорения процессов их разложения).

В среднем сумма затрат на утилизацию древесных отходов за год обходится данному предприятию в 200-350 тыс. руб.

Из всего этого можно сделать следующий вывод:

На ИП Зубарев А.Ю. прослеживается проблема малоэффективного

нормирования расхода и неэкономного использования лесоматериалов, влекущая за собой крупные финансовые потери. В первую очередь такой положение дел связано с сокращением пригодной для дальнейшего использования (ликвидной) древесины на лесных участках, а во вторую очередь - с нерациональным или же неполным использованием сырья (материалов) на предприятии.

В целом же данное предприятие является финансово стабильным и динамически развивающимся.

## 3 РАСЧЕТ БИЗНЕС-ПЛАНА ПО ПЕРЕРАБОТКЕ ДРЕВЕСНЫХ ОТХОДОВ НА ИП ЗУБАРЕ А.Ю.

### 3.1 План маркетинга

Цель данного раздела состоит в показе того, что новый вид продукции ИП Зубарев А.Ю. имеет свой рыночный сегмент, будет востребован потребителями и конкурентоспособен.

Для начала отметим, что в связи с небольшими размерами, на ИП Зубарев А.Ю. маркетинговый отдел отсутствует, а все обязанности по ведению маркетинговой деятельности на данном предприятии частично распределены между директором (самим индивидуальным предпринимателем) и его заместителем.

Итак, на основе проведенного выше анализа ИП Зубарев А.Ю. предлагается организовать побочное производство (производство, вырабатывающее продукцию из отходов основного производства предприятия) по выпуску:

- наполнителя для клеток и лотков домашних животных из крупных опилок и стружки разных пород деревьев;
- гранулированного древесного наполнителя (пеллет) для клеток и лотков домашних животных из спрессованных мелких опилок (гранул, пеллет), стружки и перемолотой щепы.

Решение о выпуске данного вида продукции было принято прежде всего в связи с тем, что его реализация по предварительным данным является малозатратной, достаточно просто и быстро воплощаемой в жизнь, а также наиболее подходящей для данного предприятия, в сравнении с остальными способами решения текущей проблемы.

Далее же в ходе проведения более полного (подробного) анализа рынка наполнителей для клеток и лотков домашних животных, а также потенциальных конкурентов ИП Зубарев А.Ю., производящих наполнители именно из опилок и пеллет, и реализующих свою продукцию на территории Амурской области, было выявлено:

Рынок наполнителей для лотков и клеток домашних животных на первый беглый взгляд обширен и запутан, но при более пристальном рассмотрении весьма прост. Среди наполнителей можно выделить не так много основных (наиболее популярных) групп: древесные (опилки и пеллеты), минеральные (впитывающиеся и комкующиеся), изготовленные из зернобобовых и бумажных отходов и силикагелевые.

При этом, древесный наполнитель является одним из наиболее популярных среди заводчиков, как мелких домашних животных (хомяки, мыши, морские свинки и др.), так и более крупных (коты, хорьки и пр.). Также древесный наполнитель широко используется заводчиками коней, крупнорогатого скота, и т.д. Его основными достоинствами над другими видами наполнителей (бумажным, силикагелевым, комкующимся и др.) являются экологичность и натуральная безопасность материала, приятный древесный запах, простота утилизации, экономичность использования и весьма невысокая цена. Все этого говорит о том, что новый вид продукции ИП Зубарев А.Ю. будет востребован на рынке товаров для животных.

Преимуществами же конкретно продукта ИП Зубарев А.Ю. над остальными производителями древесных наполнителей будет высокое качество и сравнительно небольшая цена, а также ориентированность на разный круг потребителей.

Говоря более конкретно, опилки и пеллеты (древесные гранулы) для наполнителя будут изготавливаться из разнообразных пород деревьев (береза, осина, лиственница, сосна, ель, липа и др.), а не только из хвойных как у большинства других производителей данной продукции, и не будут дополнительно пропитываться ароматическими отдушками (лимон, яблоко и др.). Так предприятие сразу же привлечет и расположит к себе заводчиков тех животных, у которых есть непереносимость (аллергия) хвои (например: некоторых пород крыс, мышей и карликовых ежей) или различных химикатов (некоторые породы кошек, например).

Обозначим, что на рынке древесных наполнителей для домашних жи-

вотных наибольшей популярностью среди покупателей пользуются гранулированные наполнители из хвойных пород деревьев без добавления ароматических отдушек (средним объемом: 10-20 л.).

Основными конкурентами ИП Зубарев А.Ю. при входе на рынок будут являться производители следующих известных торговых марок (уже давно зарекомендовавшие себя на данном рынке и занявшие каждый свою нишу на нем):

1) Наполнитель "Сибирская кошка" ("Лесной") производится из древесины хвойных пород без каких-либо добавок (гранулы диаметром 10 мм из сосновой стружки) в упаковках весом 3-20 кг (информация о составе и объемах упаковок основана на данных, указанных на официальном сайте производителя и на самом товаре), средней стоимостью - 330 руб. (стоимость рассчитана на основе цен, указанных на официальном сайте производителя, т.е. без учета наценок зоомагазинов и др. посредников).

2) Древесный наполнитель "Питомец" изготавливается из натуральной древесной стружки разных пород деревьев, спрессованной в гранулы, без использования красителей и ароматизаторов в упаковках по 3, 5 и 20 литров, средней стоимостью равной 180 руб.

3) Древесный наполнитель "Зооник" - изготовлен из древесины хвойных пород деревьев, спрессованной в гранулы. Выпускается в упаковке объемом 5 л. стоимостью 99-135 руб.

4) Древесный наполнитель "Vitaline" ("Виталайн") производится из крупных опилок хвойных пород древесины (для грызунов) и крупных (20 мм) древесных гранул (для птиц и домашних животных). Опилки выпускаются в пакетах объемом 14,7 л. по средней цене 61 руб., а пеллеты - в пакетах по 1,5 и 3 кг средней стоимостью - 88 руб. и пластиковых бутылках весом 3 кг стоимостью - 221 руб.

5) Древесный наполнитель "Зверьё Моё" производится из измельченной и спрессованной древесины хвойных пород (для кошачьих лотков) в крупные гранулы без каких-либо добавок и из мелких древесных гранул так-

же без ароматических добавок (для клеток грызунов, мелких животных и птиц), а также мелкой стружки хвойных деревьев с добавлением ароматизаторов (лимон и яблоко). Наполнитель из крупных гранул выпускается в пачках от 2,5 кг до 35 кг средней стоимостью равной 527 руб., наполнитель из мелких гранул (объемом 8 л. и весом 2 кг) - 325 руб., опилки (800 грамм / 20 л.) - 50 руб.

6) Древесная гигиеническая подстилка "Уют" - изготовлена из натуральной древесины липы. Выпускается в упаковке объемом 9 л. (500 г) по средней цене 58 руб. за упаковку.

7) Гигиеническая подстилка и наполнитель для всех видов декоративных животных "Little One" ("Литл Ван"), изготавливаемая из мелких опилок натуральной древесины разных пород деревьев. Выпускается в упаковках по 800 г и 2,5 кг приблизительной стоимостью около 130 и 220 руб.

Следовательно, потенциальные конкуренты ИП Зубарев А.Ю. изготавливают наполнители из натуральной древесины (в основном из хвои, иногда с добавкой ароматизаторов) разных объемов средней стоимостью от 50 до 550 руб. Также отметим, что среди данных производителей практически нет предприятий, находящихся на территории Амурской области или вблизи нее, что дает ИП Зубарев А.Ю. еще ряд дополнительных преимуществ.

Таким образом, в ходе данного анализа конкурентов, было установлено, что на ИП Зубарев А.Ю. новый продукт будет выпускаться в упаковках разного объема (от 3 до 30 литров / от 1 до 36 кг), что позволит предполагаемым клиентам приобретать продукцию как с запасом на долгий период времени так и в небольших количествах для однократного использования.

Отметим, что на основную продукцию (пиломатериалы) ИП Зубарев А.Ю. устанавливает цены с использованием рыночных методов ценообразования - в основном с ориентацией на спрос (с прецедентом цен на основные виды продукции ИП Зубарев А.Ю. за последние три года можно ознакомиться в приложении Е), т.е. чем выше спрос на продукцию, тем выше цена на нее, и наоборот; а в отношении прочей продукции и услуг применяется

преимущественно затратный метод ценообразования (он же будет применен и для нового вида продукции), т.е. цена образуется исходя из затрат производителя (продавца) на производство и реализацию товаров.

Средняя стоимость нового вида продукции будет установлена на уровне 142 руб. (учитывая, что средняя стоимость упаковки с крупными опилками (из хвойных и лиственных пород деревьев) составит 109 руб., а с гранулированным древесным наполнителем - 175 руб.). Ее (продукции) цена будет варьироваться в зависимости от объема упаковки и породы дерева, входящего в состав. Подробный перечень (список) продукции и установленных на нее розничных цен (цен, по которым предприятие будет сбывать продукцию посредникам (зоомагазинам, например), без учета того, что при крупном заказе (от 100 упаковок любого из видов наполнителей, вне зависимости от их объема) стоимость продукции будет снижена (скидка от 5 до 15 % от указанной в данном прайс-листе стоимости)) представлен в таблице приложения Ж. Также данную продукцию можно будет сбывать и оптом (2 тыс. 100 руб. за 500 л. (кузов одной машины "КамАЗ", без упаковки), 3 тыс. 200 руб. - 1 тыс. л. и 4 тыс. 500 руб. - 1 тыс. 500 л.), осуществляя бесплатную доставку до потребителя (например, конным клубам, разводчикам сельскохозяйственных животных (скота) и др.).

Данные цены на продукцию установлены с учетом ее (продукции) себестоимости (наценка: 30-40 % от суммы себестоимости единицы конкретного вида наполнителя) и анализом цен потенциальных компаний-конкурентов (в 1,5-3 раза ниже).

При этом предварительный объем продаж (в планах равный объему производства) древесного наполнителя для клеток и лотков домашних животных составит:

Ранее (см. пункт 2.4) было установлено, что в среднем за один год ИП Зубарев А.Ю. утилизирует около 520 м<sup>3</sup> (520 тыс. л.) производственных отходов, из которых 270 м<sup>3</sup> (270 тыс. л.) составляют опилки. Следовательно, при установлении средней розничной цены за один литр опилок из разных

пород деревьев в размере 7 руб. и древесных гранул (пеллет) - 10 руб., с учетом продажи всей продукции и без учета затрат (расходов), ИП получит выручку за один год в среднем равную 4 млн. 420 тыс. руб. (с учетом того, что отходы в виде щепы, коры, крупной стружки и т.д. будут перемолоты в мелкие опилки и также использованы в производстве).

В заключении отметим, что, помимо всего прочего, для эффективной маркетинговой деятельности предприятия не менее необходимым условием является и осуществление связи с рынком посредством рекламы.

И так, на данный момент времени ИП Зубарев А.Ю. не занимается рекламной деятельностью, т.к. уже давно зарекомендовало себя на рынке (наработало большую клиентскую базу) и не нуждается в рекламе производимой продукции. Однако ИП, идя в ногу со временем, планирует создание Интернет-сайта своего предприятия для упрощения ознакомления его клиентов с ассортиментом продукции в наличии и ценами на нее, а также в скором времени (после закупа на рынок новых видов продукции) планирует начать работу над рекламной компанией новых товаров.

Так, например, после запуска производства двух данных видов наполнителей и заключения договоров хотя бы с несколькими зоомагазинами ("Такса", "Зоомир", "Кот и Пес" "4 лапы", "Том и Джерри", "Зооландия" и т.д.) области и (в идеале) конными клубами г. Благовещенск (КСК (конно-спортивный клуб) "Аллюр" и ГЗК (Государственная Заводская Конюшня) с ипподромом "Амурская"), произвести рекламную компанию нового вида своей продукции, а именно заказать рекламу в местных газетах и на местных телеканалах, разместить пару баннеров в крупных районных центрах (например: в городах Благовещенск, Свободный, Белогорск и в поселке Новобурейский).

Это поможет ИП заявить о своем появлении на рынке зоотоваров и сообщить потенциальным покупателям всю необходимую информацию о его продукции (наименование, состав, цену, места реализации). Также это поможет привлечь новых посредников (владельцев зоомагазинов) к сотрудничеству.

ву и закрепить уже установившиеся связи. Это связано с тем, что в данных рекламах будет указываться информация о местах где будет продаваться продукция предприятия, что обеспечит своего рода бесплатную рекламу этих магазинов и привлечет туда клиентов.

Следовательно предприятию будет необходимо выделить деньги и на рекламу. Данная сумма затрат составит приблизительно 442 тыс. руб. в первый год (с учетом того, что: средние затраты на размещение рекламы в местных газетах составят около 7 тыс. руб., заказ баннеров с оформлением (созданием дизайна) в городах составит приблизительно 350 тыс. руб., заказ бегущей строки и телеобъявлений на местных каналах - 85 тыс. руб.). В последующие годы сумма затрат на рекламу будет постепенно сокращаться, так как ИП Зубарев А.Ю. уже зарекомендует себя на данном рынке и наработает определенный круг постоянных покупателей.

Также заметим, что пеллеты и опилки можно использовать и по другому назначению (продавать не только в качестве наполнителя). Пеллеты часто используются в быту в качестве дешевого горючего материала (в частности, для жарки шашлыков) и их можно продавать через супер- и гипермаркеты и походных магазины, а древесные опилки и стружку можно реализовывать через специализированные магазины для садоводов, так как они нередко используют их для разрыхления и удобрения почвы. В дальнейшем, в случае удачного исхода от воплощения первоначальной идеи, можно будет также учесть и эти варианты реализации отходов и еще больше расширить производство.

Таким образом дальнейшее составление бизнес-плана по переработке древесных отходов ИП Зубарев А.Ю. позволит более наглядно показать выгодность (привлекательность) данного предложения не только для решения стоящей на предприятии проблемы, но и для его дальнейшего развития (расширения), а также предугадать некие проблемы в ходе его воплощения в жизнь и рассчитать возможные варианты их устранения.

### **3.2 Организационный план**

Подробный анализ данного предприятия по организационному срезу представлен выше в пункте 2.2, поэтому перейдем сразу к анализу нового вида производства с его организационной стороны.

В качестве места расположения производства древесного наполнителя для клеток и лотков домашних животных выбрано уже имеющееся у ИП Зубарев А.Ю. одно из помещений, находящихся в пгт. Талакан Бурейского района Амурской области (на одной из производственных баз предприятия). В данном помещении имеется свободное место достаточно большой площади (около 350 м<sup>2</sup>), которого вполне достаточно для размещения всего необходимого оборудования для данного производства.

Руководство новым производством будет осуществляться самим индивидуальным предпринимателем. Управление персоналом, прием на работу, маркетинговое продвижение и сотрудничество войдут в обязанности его заместителя. Оформление какой-либо документации и проведение необходимых расчетов (ведение бухгалтерии) "лягут на плечи" уже работающих на предприятии секретаря-референта и бухгалтера.

Для обслуживания линии производства наполнителей достаточно будет привлечь к работе одного из уже работающих на предприятии мастеров по переработке леса и нанять двух разнорабочих. Доставку продукции до точек сбыта будут осуществлять уже работающие на предприятии водители грузового транспорта.

При этом отметим, что проект по созданию побочного производства на ИП Зубарев А.Ю. по переработке древесных отходов потребует подготовительного этапа (закупка оборудования, поиск работников, запуск производства), который займет какое-то время: около 1,5-3 месяцев. Большие временные ресурсы здесь не потребуются, так как сертификация выбранной для производства и дальнейшей реализации продукции не нужна.

Так, для того чтобы создать побочное производство ИП Зубарев А.Ю. будет необходимо сделать следующее (таблица 15):

Таблица 15 - План мероприятий по созданию на ИП Зубарев А.Ю. производства древесных наполнителей для клеток и лотков домашних животных

| Мероприятия   | Время выполнения, дней | Ответственные за выполнение                                       |
|---|------------------------|---|
| Разработка проектной документации   | 4                      | директор, заместитель директора                                   |
| Поиск возможных компаний-производителей необходимого оборудования   | 7                      | секретарь-референт  |
| Заключение договоров о приобретении и условиях поставки оборудования  | 3                      | директор  |
| Выделение и перевод необходимых денежных средств из бюджета предприятия   | 2                      | бухгалтер   |
| Поиск людей для работы за новым оборудованием с последующем их наймом   | 10                     | секретарь-референт, бухгалтер, заместитель директора, директор    |
| Получение, установка и наладка производственного оборудования, проверка его исправности                                       | 8                      | разнорабочие, механик, заточник, пилюрамщик, помощник пилюрамщика |
| Поиск компаний по печати и оформлению (созданию дизайна) этикеток с последующем заключением с ними договора о сотрудничестве  | 5                      | секретарь-референт, заместитель директора                         |
| Поиск компаний продающих оптом полиэтиленовые мешки разных размеров и последующее заключение с ними договора о сотрудничестве | 5                      | секретарь-референт, заместитель директора                         |
| Подготовка (сушка, просеивание и пр.) необходимого для производства объема сырья (опилок, мелкой стружки и др.)               | 14                     | разнорабочие  |
| Выделение денежных средств из бюджета на прочие и непредвиденные расходы  | 2                      | бухгалтер   |
| Запуск (начало работы) побочного производства   | 2                      | разнорабочие, мастер по переработке леса                          |
| <b>Итого:</b>   | 62                     | -   |

Из данных таблицы 15 следует, что создание побочного производства древесных наполнителей на ИП Зубарев А.Ю. является весьма простым и краткосрочным процессом, т.к. на его воплощение (при удачном стечении обстоятельств) понадобится всего лишь 62 дня (два месяца).

Обозначим, что реализация данного проекта (бизнес-плана) является не только легко и быстро реализуемой, но и не потребует найма большого количества нового персонала и аренды нового места, что делает данное предложение еще более привлекательным.

### 3.3 План производства

В данном пункте обозначим и детально опишем сам производственный

процесс. Но перед этим отметим, что необходимое производственное сырье (отходы основного производства) являются пожароопасными, поэтому предприятие накапливает их в специально отведенных местах, предотвращая их возгорание. При этом само производство древесных наполнителей для клеток и лотков домашних животных экологично и безопасно. Таким образом, единственными мерами предосторожности в процессе производства могут быть лишь: ношение масок рабочими во время работы с опилками, для того чтобы не вдыхать их мелкие частицы, и соблюдение правил пожарной безопасности. Специальные аппараты и фильтры для улавливания этой пыли и вредных летучих веществ (с целью предотвращения их попадания в окружающую среду) уже предусмотрены на имеющемся у предприятия и планируемом к закупке оборудовании.

И так, так как ИП Зубарев А.Ю. будет производить два вида древесного наполнителя, то на предприятии будет запущено две производственные (технологические) линии: производство наполнителя из крупных опилок и производство пеллет (наполнителя в виде гранул из спрессованных мелких опилок и перемолотой щепы). Обе линии будут работать параллельно друг другу, но некоторые технологические процесс на них будут совпадать (они будут пересекаться между собой). За каждой линией будет работать один разнорабочий, контроль за процессом производства на обеих линиях будет осуществлять один мастер по переработке леса.

Перед началом производственных процессов будет осуществляться сортировка необходимого сырья (ныне отходов) изначально на: хвойные и лиственные полуфабрикаты; а затем: на крупные и мелкие опилки, щепу, кору и пр. мелочь.

Сам процесс производства наполнителей для клеток и лотков для крупных и мелких домашних животных будет включать в себя следующие технологические этапы:

1) Просушка сырья (полуфабриката). Данный процесс необходим для того, чтобы подготовить сырье (крупные и мелкие опилки; щепы, кора и пр.

просушивается на третьем этапе) к дальнейшим этапам производства, а именно избавить сырье от излишней влаги (от этого процесса на прямую зависит качество производимой продукции). Данный технологический этап будет производиться на специализированной сушилке барабанного типа, с него будет начинаться процесс производства обоих видов наполнителей (при производстве наполнителя из крупных опилок необходимо сразу перейти на пункт 6, пропуская все остальные).

2) Дробление стружки на молотковой дробилке (измельчителе). На этом этапе будет производиться дробление (измельчение) крупного сырья (щепы, коры, веток деревьев, крупной стружки и т.д.) в мелкий древесный порошок, необходимый для производства пеллет.

3) Сушка. Данный процесс будет производиться только для пеллетного полуфабриката (древесного порошка, полученного на предыдущем этапе). Эта сушка производится на той же сушилке что и в первом пункте. Влажность сырья после просушки должна быть не более 8-12 % (необходимый уровень влажности для дальнейшего прессования).

4) Увлажнение получившегося сырья паром или водой. Он (технологический этап) предназначен для доведения пересушенного на предыдущем и первом этапе сырья до должной кондиции (для его последующего лучшего склеивания). Дело в том, что слишком сухое сырье также непригодно для дальнейшего производства, как и слишком "рыхлое" (влажное). Для установления должной влажности сырья будет использоваться шнековый смеситель (установка предназначенная для смешивания сыпучих продуктов), в который будут встроены входы для подачи воды (для мягких сортов древесины хвойных пород) или пара (для твердых сортов древесины (таких как дуб, например), а также некачественное или залежалое сырье).

5) Запрессовка в формы и охлаждение гранул. Прессование, полученного в ходе предыдущих этапов, сырья будет производиться на специализированном пресс-станке (грануляторе) и необходимо, собственно, для формирования конечного продукта. Полученные в итоге пеллеты будут подверга-

ются охлаждению (на охладителе). Данный этап необходим для осушения гранул, нагретых в процессе прессования (до 70-90 градусов). Это обеспечит получение качественного конечного продукта.

б) Просеивание и упаковка готовой продукции. Просеивание нужно для отделения крупных опилок от мусора (листва, камушки и пр.), а древесных гранул - не спрессовавшихся или рассыпавшихся на опилки пеллет. В дальнейшем отбракованное сырье будет подвержено вторичной обработке, а качественная (помимо просеивания просмотренная рабочими) продукция упакована в разноразмерные полиэтиленовые мешки. Данный процесс будет осуществляться на фасовочно-упаковочных установках (одна установка для опилок, другая для гранул). Затем на пакеты будут расклеиваться соответствующие этикетки.

Отметим, что контроль за влажностью, температурой сырья и пр. будет осуществляться на специализированных устройствах (гигрометры (влагомеры), термометры и т.д.), некоторые из которых уже встроены в производственное оборудование.

Произведенная продукция будет развозиться по торговым точкам (в магазины районных центров Амурской области, с которыми ИП Зубарев А.Ю. заключит договоры о сотрудничестве), а также местам заказа (конные клубы, животноводческие фермы, приюты для животных и т.д.) на уже имеющемся у предприятия транспорте (4 грузовика марок "HOWA" и "КамАЗ").

Для обслуживания линии производства наполнителей, как уже отмечалось ранее, достаточно будет привлечь к работе одного мастера и двух разнорабочих. Непрерывность производства при эксплуатации линии средней производительности может быть обеспечена работой по уже установленному на предприятии вахтовому методу ("15 через 15") по восемь часов в день. Доставку продукции до точек сбыта будут осуществлять уже работающие на предприятии водители грузового транспорта.

За один рабочий день, с учетом производительности необходимого

оборудования, количества имеющегося сырья и установленного рабочего графика, ИП Зубарев А.Ю. сможет производить от 500 до 550 литров пеллет и 250-300 л. крупных просушенных опилок.

Теперь, прежде чем перейти к составлению прогноза объемов производства и реализации (предполагается, что они будут равны: сколько произвели - столько и продали; сколь продукции заказали - столько и произвели) древесного наполнителя, уточним, что после прохождения описанных выше производственных этапов объем сырья (крупных и мелких опилок) значительно сократится (после просушки приблизительно на 10 %, после паровой обработки и охлаждения на 3-5 % (расчет проведен помощью специализированной программы вычисления с учетом таких характеристик как: длина, ширина бруса и т.д.)). При этом предположим, что количество отходов на предприятии будет ежегодно увеличиваться пропорционально объемам производства основных видов продукции предприятия.

Так например, на начало 2018 года будет приходиться 560 тыс. л. (объем учитывает уже перемолотые щепу, кору и пр. в древесный порошок) "рыхлых" опилок (хвойных и лиственных вместе), из которых 336 тыс. л. будет приходиться на мелкие опилки и 224 тыс. л. - крупные (прогноз сделан на основе проведенного ранее анализа данных прошлых лет); на 2019 год - 600 тыс. л. "рыхлых" опилок: 360 тыс. л. - мелкие, 240 тыс. л. - крупные; 2020 год - 650 тыс. л. (мелкие - 390 тыс. л., крупные - 260 тыс. л.).

После производственной обработки данное соотношение будет следующим:

В 2018 году на ИП Зубарев А.Ю. будет иметься 190 тыс. 400 л. крупных опилок и 302 тыс. 400 л. мелких опилок, в 2019 году: 204 тыс. л. - крупных опилок и 324 тыс. л. - мелких, в 2020 году, соответственно, 221 и 351 тыс. л.

Отношение хвойных к лиственным опилок (на основе указанного ранее процентного соотношения) в общем количестве просушенного сырья представим ниже в таблице 16.

Таблица 16 - Прогноз количества необходимого производственного сырья на ИП Зубарев А.Ю. на 2018-2020 годы

| Вид сырья           | Количество производственного сырья, тыс. л. |                |                |
|---------------------|---|----------------|----------------|
|                     | 2018 год                                    | 2019 год       | 2020 год       |
| Крупные опилки      | 190,400                                     | 204,000        | 221,000        |
| в том числе:        |   |                |                |
| из хвойных пород    | 136,080                                     | 142,800        | 154,700        |
| из лиственных пород | 54,320                                      | 61,200         | 66,300         |
| Мелкие опилки       | 302,400                                     | 324,000        | 351,000        |
| в том числе:        |   |                |                |
| из хвойных пород    | 211,680                                     | 226,800        | 245,700        |
| из лиственных пород | 90,720                                      | 97,200         | 105,300        |
| <b>Итого:</b>       | <b>492,800</b>                              | <b>528,000</b> | <b>572,000</b> |

Таким образом, за один год предприятие сможет произвести в среднем 31 тыс. 600 разноразмерных упаковки с древесными наполнителями: около 11 тыс. 100 шт. из крупных опилок и 19 тыс. 600 шт. из древесных гранул (учитывая только розничные продажи). Подробный прогноз объемов производства на ближайшие три года вперед представлен в приложении 3.

На основе данных таблицы в приложении 3 и результатов проведенного ранее анализа рынка зоотоваров следует, что наибольшей популярностью на рынке пользуются гранулированные "хвойный" (объемом упаковки в 15 л.) и "смешанный" (10 л.) наполнители. Однако, с годами ИП Зубарев будет вынужденно постепенно сокращать объемы производства "смешанных" гранулированных наполнителей, т.к. данный вид продукции изготавливается из остатков сырья от производства других видов гранулированных наполнителей. А данного сырья с каждым годом будет требоваться все больше и больше. На основе этого, можно предложить в дальнейшем (с учетом потребления всех имеющегося на предприятии древесных отходов) использовать часть деловой древесины для изготовления необходимого сырья в целях наращивания объемов производства (соответственно, и продаж).

Также важно отметить, что таблице приложения 3 не указаны объемы продукции, произведенной для оптовых продаж (больших объемов крупных опилок сбываемых на заказ без упаковок). По прогнозным данным они составят: 43 тыс. 250 л. в 2018 году, 33 тыс. 050 л. - 2019 году и 25 тыс. 100 л. -

2020 году. Их объем также сокращается в связи с тем, что предприятие с каждым годом будет задействовать все больше сырья именно для производства основных видов новой продукции.

В целом отметим, что предприятие с каждым годом будет увеличивать объем производства (особенно гранулированного наполнителя, т.к. он наиболее популярен на рынке), что крайне благоприятно отразится на общих показателях выручки от продаж в будущем.

При этом обозначим, что данные расчеты проведены с учетом идеальных условий, т.е. без оценки рисков (перебои в работе оборудования, низкий спрос на продукцию, сокращение платежеспособности населения и др.). Тем не менее, основываясь на обработанной информации и проведенных ранее вычислениях, можно с уверенностью предположить, что и при учете рисков все равно будет наблюдаться тенденция роста продаж, а рассматриваемые показатели лишь незначительно сократятся (уменьшаться в следствии влияния на них неблагоприятных факторов).

### **3.4 Финансовый план**

Источником финансирования описанного выше проекта будет являться собственный капитал ИП Зубарев А.Ю.

Первоначально обозначим и детально распишем финансовые затраты (расходы) предприятия на создание данного производства и первый (стартовый) год его работы (таблица 17). При этом отметим, что измельчитель (дробилка), сушилка, просеиватель и охладитель, необходимые для данного производства на предприятии уже имеются, также как и производственное сырье (опилки, щепа и пр.), и поэтому их приобретение не включено в данный список расходов.

Таблица 17 - Расходы ИП Зубарев А.Ю. на создание и работу побочного производства на один год

| <b>Наименование расходов (их назначение)</b> | <b>Количество</b> | <b>Сумма общих затрат, тыс. руб.</b> |
|--|-------------------|--------------------------------------|
| Покупка гранулятора (пресс-станка) опилок    | 1 шт.             | 140,000                              |
| Покупка фасовочно-упаковочных установок      | 2 шт.             | 560,000                              |
| Покупка шнекового смесителя                  | 1 шт.             | 65,000                               |

## Продолжение таблицы 17

|  |                          |                 |
|--|--------------------------|-----------------|
| Приобретение гигрометров               | 2 шт.                    | 6,000           |
| Наем рабочих                           | 2 чел.                   | 384,000         |
| Заказ печати этикеток с оформлением    | 12 партий<br>(28650 шт.) | 19,194          |
| Заказ прозрачных полиэтиленовых мешков | 12 партий<br>(28650 шт.) | 11,460          |
| Прочие и непредвиденные расходы        | -                        | 90,000          |
| <b>Всего:</b>                          |                          | <b>1275,654</b> |

Из данных таблицы выше видно, что сумма реализации данного предложения в среднем составит 1 млн. 275 тыс. 654 руб., с учетом того, что: затраты на оборудование составят 765 тыс. руб. (стоимость одной фасовочно-упаковочной установки - 280 тыс. руб., пресс-станка - 140 тыс. руб., а шнекового смесителя - 65 тыс. руб., включая стоимость их доставки и установки, а также инструктажа по эксплуатации); приобретение гигрометров обойдется предприятию в 6 тыс. руб. (по 3 тыс. руб. за штуку); затраты на оплату работы одного рабочего за год составят 192 тыс. руб. (ежемесячная заработная плата в размере 16 тыс. руб.); на регулярную печать этикеток уйдет 19 тыс. 194 руб. за один год (по 1432,8 руб. в месяц за партию размером в 2 тыс. 388 шт. (в общем для всех видов продукции), в эту же сумму входит стоимость заказа на оформление (дизайн) этикеток - 2 тыс. руб.); на поставку полиэтиленовых прозрачных мешков в год уйдет 11 тыс. 460 руб. (по 955 руб. за партию в 2 тыс. 388 шт.); на непредвиденные и прочие расходы (например: плата за электроэнергию, доставка готовой продукции до точек продажи, ремонт оборудования, выплаты премий сотрудникам и пр.) будет выделено около 90 тыс. руб. на один год.

Цены на оборудование установлены в соответствии с прайс-листом ГПК (Группы Производственных Компаний) "Кедр", которая была выбрана в качестве "Продавца" необходимого оборудования.<sup>9</sup> Этикетки будут заказываться у компании "Полимер" (г. Благовещенск) по оптовым ценам.<sup>10</sup> Заказ разноразмерных полиэтиленовых покатов будет осуществляться у китайской

<sup>9</sup> Официальный сайт ГПК "Кедр". [Электронный ресурс]. - URL: <http://pilorama-keдр.com/> (дата обращения: 16.05.2017).

<sup>10</sup> Официальный сайт компании "Полимер". [Электронный ресурс]. - URL: <http://polimir-amur.ru/> (дата обращения: 16.05.2017).

компании-производителя (посредник находится в пограничном г. Хэйхэ, Китай).

Теперь рассчитаем себестоимость продукции:

Общая себестоимость продукции (сумма затрат на производство всего объема продукции) в первый (стартовый) год составит 3 млн. 097 тыс. 494 руб. (1379840 + 1275654 + 442000), с учетом средней стоимости 1 м<sup>3</sup> сырья (ныне денежные потери предприятия при выкупе леса) и затрат на рекламу.

Средняя себестоимость продукции определяется по следующей формуле:

$$C = Z/X, \quad (1)$$

где C - средняя себестоимость, руб.;

Z - совокупные затраты за отчетный период (месяц, квартал, год), руб.;

X - количество произведенной продукции за отчетный период в натуральном выражении (шт., т, м и т.д.).

Таким образом получается, что средняя себестоимость всех видов наполнителей на ИП Зубарев А.Ю. в стартовом году (2018 год) будет равна 108 руб. (3097494/28650).

В заключение, составим прогноз продаж, учитывая среднюю цену продукции (упомянутые ранее в приложении Ж) и объем производства (приложение З). Данный прогноз наглядно представим в приложении И.

Из результатов таблицы данного приложения видно, что объем продаж нового вида продукции имеет тенденцию к росту (особенно популярен на рынке "хвойный" гранулированный наполнитель).

Напомним, что в данной таблице не учтены оптовые продажи крупных просушенных опилок. Прогнозируемая выручка с их продажи составит: 142 тыс. 725 руб. в 2018 году, 109 тыс. 65 руб. - 2019 году и 82 тыс. 830 руб. -

2020 году.

В итоге, на основе сопоставления данных, представленных в данном пункте и приложении И, с данными о расходах (вычисления в пункте 2.4 и данные таблицы 17), можно рассчитать, что данное производство полностью окупится и начнет приносить стабильный доход уже спустя первый год своей работы (сумма выручки от продаж превышает сумму затрат за этот же период на 876 тыс. 731 руб.).

Таким образом, следует, что данный проект является не только легко и быстро реализуемым, но и прибыльным.

В доказательство этого, в таблице 18 отразим как запуск данного побочного производства отразится на показателях выручки и чистой прибыли ИП Зубарев А.Ю.

Таблица 18 - Прогноз основных показателей деятельности ИП Зубарев А.Ю. на 2018-2020 годы с учетом реализации предложенного проекта и без него

| Наименование показателя                                  | Значение показателя, тыс. руб. |           |           |
|--|--------------------------------|-----------|-----------|
|  | 2018 год                       | 2019 год  | 2020 год  |
| <b>Без учета прибыли от запуска нового производства:</b> |                                |           |           |
| Выручка от продажи товаров (услуг)                       | 12000,000                      | 13800,000 | 15200,000 |
| Чистая прибыль   | 4800,800                       | 5750,650  | 6932,870  |
| <b>С учетом запуска побочного производства:</b>          |                                |           |           |
| Выручка от продажи товаров (услуг)                       | 15974,225                      | 18113,565 | 19919,580 |
| Чистая прибыль   | 7041,950                       | 8687,800  | 10396,700 |
| <b>Эффект (по чистой прибыли):</b>                       | 2241,150                       | 2937,150  | 3463,830  |

Из данных таблицы 18 видно, что выручка от продаж и прибыль предприятия стабильно увеличивается на протяжении всего прогнозируемого периода как без запуска побочного производства так и с ним, но показатели после его запуска больше чем до этого (в среднем в 1,5 раза за три рассматриваемых года). Это говорит о выгодности применения предложенного решения, но также показывает, что и без его реализации предприятие будет наращивать объемы продаж и увеличивать свою прибыль (просто в меньшем объеме).

Также учитывая данные таблицы 18 и данные по объемам продаж (приложение И) можно предположить, что после нескольких лет (2-3 года)

работы производства древесных наполнителей количество утилизируемых отходов в разы уменьшится (на выброс будет идти только листва и пр. непригодная к данному производству мелочь), а финансовые убытки ИП в следствии этого и вовсе станут практически нулевыми (сведутся к минимуму).

Таким образом становится абсолютно ясно, что создание побочного производства на ИП Зубарев А.Ю. не только сократит количество неликвидных отходов предприятия, но и значительно сократит его финансовые потери.

На основе этого, реализация предложенного мероприятия (при доказательстве ее эффективности) может быть начата уже в уже конце текущего года (ноябрь-декабрь 2017 года). Для этого предприятию нужно будет выделить из бюджета 1 млн. 717 тыс. 654 руб. (приобретение необходимого оборудования, найм рабочих, реклама и др.). Данная сумма является весьма приемлемой и не усугубит финансовое положение предприятия (основываясь на данных о чистой прибыли предприятия за 2014-2016 годы). А для запуска производства в январе 2018 года к качеству сырья ИП Зубарев А.Ю. в качестве сырья сможет использовать отходы, накопившиеся на предприятии за последний квартал (четверть) 2017 года (крупные и мелкие опилки, кора, стружка и т.д.).

### **3.5 Оценка эффективности бизнес-плана. Мероприятия по снижению рисков**

Для большей уверенности в том, что описанное предложение в случае его реализации действительно поспособствуют увеличению прибыли предприятия и решению его некоторых проблем, проведем оценку его эффективности.

Для этого рассчитаем NPV (Net Present Value) - чистую приведенную стоимость (сумму дисконтированных значений потока платежей, приведенных к сегодняшнему дню) по следующей формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (2)$$

где  $CF_t$  - чистый денежный поток;

$r$  - стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта или норма (ставка дисконта).

Ход необходимых вычислений и полученный конечный результат представим ниже в виде таблицы 19.

Таблица 19 - Расчет значения NPV

| Наименование денежного потока            | Год  | Денежный поток, тыс. руб. | Дисконтирование множителя, 20 % | Настоящее значение денег, тыс. руб. |
|--|------|---------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| Исходная инвестиция                      | 2017 | - 3097,494                | 1                               | - 3097,494                          |
| Входной денежный поток                   | 2018 | 3831,500                  | 0,833                           | 3191,640                            |
|  | 2019 | 4204,500                  | 0,694                           | 2917,923                            |
|  | 2020 | 4636,750                  | 0,579                           | 2684,678                            |
| <b>Современное чистое значение (NPV)</b> |      |                           |                                 | <b>5696,747</b>                     |

Таким образом, на основе расчетов в таблице 19, NPV создания производства наполнителей для клеток и лотков домашних животных в пгт. Талакан на базе ИП Зубарев А.Ю. равен 5 млн. 696 тыс. 747 руб., что больше нуля, соответственно, предложенное мероприятие является эффективным и может быть реализовано.

Проектов без рисков не бывает. Поэтому ниже (таблица 20) укажем перечень рисков (с указанием их отрицательного влияния на прибыль), которым в большей степени будет подвергнут данный бизнес-план в ходе его реализации.

Таблица 20 - Список наиболее вероятных рисков в ходе реализации проекта

| Виды рисков  | Отрицательное влияние на прибыль                     |
|--|--|
| Неустойчивость спроса  | падение спроса с ростом цен                          |
| Появление альтернативного продукта                                     | снижение спроса                                      |
| Снижение цен конкурентов   | снижение цен   |
| Увеличение производства у конкурентов                                  | падение продаж и (или) снижение цен                  |
| Платежеспособность потребителей  | падение продаж                                       |
| Выход из строя производственных фондов (перебои в работе оборудования) | снижение объемов производства, падение продаж        |
| Штрафы проверяющих организаций   | приостановление производства, непредвиденные затраты |

Теперь произведем оценку данных простых рисков проекта с помощью экспертного метода (задействуются все те же четыре эксперта):

В ходе данного анализа рисков каждому из экспертов, работающему отдельно от остальных, к рассмотрению были предложены приоритеты среди ряда простых рисков (степень их значимости), где первое место присваивается наиболее значимому риску, и (или) оценить вероятность их наступления. Система оценки вероятности наступления события оценивается так: 0 - риск рассматривается как несущественный, 25 - риск скорее всего не реализуется, 50 - о наступлении события нельзя сказать ничего определенного, 75 - риск скорее все проявится и 100 - риск наверняка реализуется.

В дальнейшем, полученные в результате оценки экспертов обязательно проверяются на противоречивость по двум следующим правилам: минимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому из факторов должна быть меньше или же равна 50; средняя величина отклонений оценок экспертов по *i*-тому риску должна быть меньше или равна 25. В случае невыполнения хотя бы одного из этих двух правил, целесообразно провести совещание экспертов для выработки согласованной позиции по конкретному риску.

Подсчет величины рисков и полученные в итоге значения представим в форме таблицы 21 ниже.

Таблица 21 - Оценка величины рисков

| Наименование простых рисков ( $S_i$ ) | Приоритеты      |                 | Весы $W_i = \frac{(1/R_i)}{\sum(1/R_i)}$ | Оценки экспертов |                |              |                | Средняя оценка экспертов ( $V_i$ ) | Величина риска $X_i = W_i \times V_i$ |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|--|------------------|----------------|--------------|----------------|------------------------------------|---------------------------------------|
|                                       | места ( $M_i$ ) | ранги ( $R_i$ ) |  | ди-ректор        | зам. ди-ратора | мастера      |                |                                    |                                       |
|                                       |                 |                 |  |                  |                | по заготовке | по переработке |                                    |                                       |
| Неустойчивость спроса                 | 1               | 5               | 0,08                                     | 50               | 75             | 50           | 50             | 56,25                              | 4,50                                  |
| Появление альтернативного продукта    | 3               | 4               | 0,10                                     | 25               | 25             | 50           | 25             | 31,25                              | 3,13                                  |
| Снижение цен конкурентов              | 2               | 1               | 0,38                                     | 100              | 100            | 75           | 75             | 87,50                              | 33,25                                 |
| Увеличение производства               | 5               | 3               | 0,13                                     | 25               | 25             | 50           | 50             | 37,5                               | 4,88                                  |

## Продолжение таблицы 21

|  |   |   |      |    |    |    |    |       |       |
|--|---|---|------|----|----|----|----|-------|-------|
| у конкурентов                          |   |   |      |    |    |    |    |       |       |
| Платежеспособность потребителей        | 4 | 2 | 0,19 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75,00 | 14,25 |
| Выход из строя производственных фондов | 6 | 6 | 0,06 | 25 | 25 | 50 | 25 | 31,25 | 1,88  |
| Штрафы проверяющих организаций         | 7 | 7 | 0,05 | 0  | 0  | 25 | 25 | 0     | 0     |

Согласно данной таблице, наиболее вероятными является такие риски как: снижение цен у конкурентов и сокращение платежеспособности населения (т.к. их величина больше 10). Для них необходимо разработать мероприятия по предотвращению или сокращению их отрицательного воздействия (таблица 22).

Таблица 22 - Мероприятия по сокращению отрицательного воздействия наиболее вероятных рисков бизнес-плана

| Риск  | Меры по сокращению воздействия  |
|---|---|
| Снижение цен на продукцию в связи с паданием цен у компаний-конкурентов | регулярное отслеживание ситуации на рынке, изменение политики управления затратами (снижение цен за счет снижения затрат на производство без уменьшения массы прибыли), диверсификация деятельности предприятия, модернизация, совершенствование товара (производство как можно более качественной продукции), создание гибкой системы скидок |
| Низкая платежеспособность населения                                     | снижение отпускных цен при увеличении объема продаж, применение гибкой политики цен на продукцию, поиск новых сегментов рынка   |

В общем же, обычно различают четыре основных (общих) метода реагирования на риски, первые два из которых относятся к активным методам:

1) Избежание. Полное устранение источников риска. Данный метод не всегда возможно применить: он опускается лишь когда удастся полностью исключить источник риска, например, если источник риска связан с отсутствием какой-либо информации.

2) Минимизация. Уменьшение вероятности и снижение опасности риска (данный способ применен для указанных выше рисков). Виды рисков, для которых применяется данный метод, должны быть полностью контролируе-

мы. Как правило, это внешние риски.

3) Передача-страхование. Предполагается нахождение третьей стороны, готовой принять риск и его негативные последствия на себя. В данном методе лучшие условия получает тот, у кого сильнее переговорная позиция.

4) Принятие. Предполагается осознанная готовность к риску. Все усилия направляются на устранение последствий.

Таким образом, предприятию необходимо проводить постоянный анализ внешней и внутренней среды, с целью выявления рисков и своевременного реагирования на них одним из описанных способов.

В общем итоге, проанализировав всю приведенную выше информацию, можно заключить, что бизнес-план по открытию побочного производства (переработка древесных отходов) на ИП Зубарев А.Ю. является эффективным и позволит предприятию в разы сократить количество утилизируемых им отходов, а также постепенно увеличить свою чистую прибыль. Данный бизнес-план является малозатратным и быстрореализуемым.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Индивидуальное предприятие (ИП) Зубарев А.Ю. находится в Бурейском районе Амурской области в пгт. Талакан.

Данное ИП было основано (зарегистрировано) 21 ноября 2000 года (на основе Свидетельства ИП, зарегистрированного Администрацией Бурейского района Амурской области 21 ноября 2000 года), т.е. данное предприятие уже более 16 лет успешно осуществляет свою деятельность.

Основным видом деятельности ИП Зубарев А.Ю. является производство и поставка пиломатериалов (доска, брус и т.п.) из хвойных (сосна, ель, лиственница и др.) и лиственных (береза, осина и др.) пород деревьев различного вида и размера (по желанию заказчика).

В целом деятельность ИП Зубарев А.Ю. можно оценить положительно, т.к. на предприятии наблюдается ежегодный рост основных финансово-экономических показателей, что говорит динамическом развитии предприятия и его устойчивом положении на рынке среди остальных производителей лесо- и пиломатериалов (конкурентов). Также этот факт свидетельствует о прибыльности деятельности данного ИП и подтверждает ее эффективность.

ИП Зубарев А.Ю. имеет весьма положительный репутационный капитал (его продукция пользуется большим спросом на рынке не только в силу своей ценности, но и в результате доверия потребителей данному производителю), который и обеспечивает его будущую финансовую устойчивость.

Но при этом, в ходе проведенного в работе анализа потребления ИП Зубарев А.Ю. лесо- и пиломатериалов было обнаружено, что на предприятии прослеживается проблема малоэффективного нормирования расхода и неэкономного использования лесоматериалов, влекущая за собой крупные финансовые потери. А именно: в процессе производства предприятие теряет значительную часть производственного сырья (материалов) и лишь около 65 % из всех заготовленных пиломатериалов уходит на готовую продукцию, а

остальные 35 % - в отходы. При этом было установлено, что предприятие старается сократить разрыв между этими двумя показателями: крупный горбыль (обзол), занимающий примерно 14 % от объема заготовленных пиломатериалов (является отходом), распиливается на дрова и также идет в продажу. Однако, наибольшую часть отходов (оставшиеся 21 % (12 % из них приходится на опилки, 9 % - щепу, листву, ветки и прочую мелочь) от заготовленных пиломатериалов) ИП Зубарев вынужден утилизировать.

Для устранения данной проблемы ИП Зубарев А.Ю. было предложено решение о выпуске древесного наполнителя для клеток и лотков домашних животных нескольких видов: "хвойный", "лиственный" и "смешанный" гранулированный наполнитель (пеллеты); "хвойный" и "лиственный" древесный наполнитель их крупных опилок.

Данное решение было предложено прежде всего в связи с тем, что его реализация будет являться малозатратной, достаточно просто и быстро воплощаемой в жизнь, а также наиболее подходящей для данного предприятия, в сравнении с остальными способами решения текущей проблемы. К тому же, древесный наполнитель является одним из наиболее популярных среди заводчиков, как мелких, так и более крупных домашних животных. Наибольшей популярностью на рынке пользуются гранулированные "хвойный" и "смешанный" наполнители.

Не менее важно и то, что продукция такого типа (наполнитель из крупных опилок и пеллет) не подлежит обязательной сертификации. Сбыть ее можно как в специализированных зоомагазинах, так и в торговых точках с товарами повседневного спроса, а также принятах для животных и конных клубах. Отметим, что сбываться данная продукция будет как в розницу, так и оптом.

Преимуществами продукта ИП Зубарев А.Ю. над остальными будет сравнительно небольшая цена и высокое качество, а также ориентированность на разный круг потребителей.

Основными конкурентами ИП Зубарев А.Ю. при входе на рынок будут

является производители следующих известных торговых марок (уже давно зарекомендовавшие себя на данном рынке и занявшие каждый свою нишу на нем): "Сибирская кошка" ("Лесной"), "Питомец", "Зооник", "Vitaline" ("Виталайн"), "Зверьё Моё", "Уют" и "Little One" ("Литл Ван").

Предприятие будет выпускать данный продукт в упаковках разного объема (от 3 до 30 литров / от 1 до 36 кг), что позволит предполагаемым клиентам приобретать продукцию как с запасом на долгий период времени, так и в небольших количествах для однократного использования. Средняя стоимость одной упаковки будет установлена на уровне 142 руб. Цена будет варьироваться в зависимости от объема упаковки и породы дегерева, входящего в состав.

В качестве места расположения производства древесного наполнителя выбрано уже имеющееся у ИП Зубарев А.Ю. одно из помещений, находящихся в пгт. Талакан Бурейского района Амурской области.

На предприятии будет запущено две производственные (технологические) линии (т.к. планируется производить два основных вида продукции). Обе линии будут работать параллельно друг другу, но некоторые технологические процесс на них будут совпадать (они будут пересекаться между собой).

Для обслуживания линии производства наполнителей достаточно будет привлечь к работе одного из уже работающих на предприятии мастеров по переработке леса и нанять двух разнорабочих. Непрерывность производства при эксплуатации линии средней производительности может быть обеспечена работой по уже установленному на предприятии вахтовому методу ("15 через 15") по восемь часов в день. Доставку продукции до точек сбыта будут осуществлять уже работающие на предприятии водители грузового транспорта.

За один рабочий день, с учетом производительности необходимого оборудования, количества имеющегося сырья и установленного рабочего графика, ИП Зубарев А.Ю. сможет производить от 500 до 550 литров пеллет

и 250-300 л. крупных просушенных опилок.

Источником финансирования данного проекта будет являться собственный капитал ИП Зубарев А.Ю.

Инвестиции в проект составят 1 млн. 717 тыс. 654 руб. (приобретение необходимого оборудования, найм рабочих, реклама и др.). Данная сумма является весьма приемлемой и не усугубит финансовое положение предприятия. А для запуска производства в январе 2018 года к качеству сырья ИП Зубарев А.Ю. в качестве сырья сможет использовать отходы, накопившиеся на предприятии за последний квартал (четверть) 2017 года (крупные и мелкие опилки, кора, стружка и т.д.).

Срок подготовительного периода займет 2 месяца (62 дня).

Отсюда следует, что данное мероприятие является не только легко и быстро реализуемым, но малозатратным.

В работе было выявлено, что предприятие с каждым годом будет увеличивать объем производства (особенно гранулированного наполнителя, т.к. он наиболее популярен на рынке), что крайне благоприятно отразится на общих показателях выручки от продаж в будущем. За один год предприятие сможет произвести в среднем 31 тыс. 600 разноразмерных упаковки с древесными наполнителями: около 11 тыс. 100 шт. из крупных опилок и 19 тыс. 600 шт. из древесных гранул (учитывая только розничные продажи).

Общая себестоимость продукции (сумма затрат на производство всего объема продукции) в первый (стартовый) год составит 3 млн. 097 тыс. 494 руб., с учетом средней стоимости 1 м<sup>3</sup> сырья (ныне денежные потери предприятия при выкупе леса) и затрат на рекламу. Средняя себестоимость всех видов наполнителей в стартовом году будет равна 108 руб.

Выручка от продажи нового вида продукции за один год будет приблизительно равна 4 млн. 224 тыс. 250 руб.

Запланированное производство полностью окупится и начнет приносить стабильный доход уже спустя первый год своей работы (сумма выручки от продаж превышает сумму затрат за этот же период на 876 тыс. 731 руб.).

При этом, было выявлено, что выручка от продаж и прибыль предприятия после запуска побочного производства значительно увеличится (в среднем в 1,5 раза за три рассматриваемых года).

Таким образом, реализация данного предложения является не просто быстро окупаемой, но и весьма финансово выгодной.

В общем итоге в данной бакалаврской работе было выявлено и обосновано, что реализация данного бизнес-плана по переработке древесных отходов является эффективной (NPV равно 5 млн. 696 тыс. 747 руб., что больше нуля) и позволит предприятию в разы сократить количество утилизируемых отходов (на выброс будет идти только листва и пр. непригодная к данному производству мелочь), а также постепенно увеличить свою чистую прибыль (вывод сделан с учетом наиболее вероятных рисков: снижение цен у конкурентов и сокращение платежеспособности населения).

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Административно-управленческий портал. AUP.RU. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m205/12\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m205/12_3.htm). - 28.03.2017.
- 2 Бухгалтерия в вопросах и ответах. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://soveturista77.ru/enciklopediy\\_torgovly/page12.html](http://soveturista77.ru/enciklopediy_torgovly/page12.html). - 26.05.2017.
- 3 Библиотека учебной и научной литературы. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://sbiblio.com/biblio/archive/fathutdinov\\_strat/01.htm](http://sbiblio.com/biblio/archive/fathutdinov_strat/01.htm). - 02.03.2017.
- 4 Библиотекарь.Ру. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/>. - 18.05.2017.
- 5 Бизнес-портал Aup.Ru: менеджмент и маркетинг в бизнесе. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.aup.ru>. - 20.05.2017.
- 6 Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. - М.: Гардарики, 2013. - 292 с.
- 7 Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экномистъ, 2013. - 528 с.
- 8 Все о деревообработке. Блок Андрея Ноака. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://andreynoak.ru/>. - 04.04.2017.
- 9 Генеральный директор. Персональный журнал руководителя. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9019-qqq-17-m2-02-02-2017-biznes-planirovanie>. - 07.04.2017.
- 10 Деревообрабатывающая промышленность. Научно-технический, экономический и производственный журнал. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://dop1952.ru/statues-statue\\_id-4.html](http://dop1952.ru/statues-statue_id-4.html). - 20.04.2017.
- 11 Деревообработка. Технология деревообработки. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.woodtechnology.ru/>. - 13.03.2017.
- 12 Древо.Ru. Интернет-журнал о лесной и деревообрабатывающей

промышленности. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.derewo.ru/> - 11.04.2017.

13 Записки маркетолога. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_s/strategicheskie\\_tseli.html](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_s/strategicheskie_tseli.html). - 22.04.2017.

14 Информационный портал. Ze Student Journal. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://zsj.ru/derevoobrabatyivayuschaya-promyishlennost.html>. - 16.03.2017.

15 Коммерческий директор. Профессиональный журнал коммерсанта. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/>. - 07.05.2017.

16 Крэйн Мэри. Как написать бизнес-план. Forbes. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/startapy/31690-kak-napisat-biznes-plan>. - 09.03.2017.

17 Лелюхин, А.М. Экономическая безопасность в предпринимательской деятельности / А.М. Лелюхин. - Владивосток: ООО "Проспект", 2016. - 356 с.

18 Личные продажи. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://grebennikon.ru/journal-33.html>. - 27.03.2017.

19 Лесной кодекс Российской Федерации от 04.12.2006 № 200-ФЗ (ред. от 03.07.2016). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64299/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64299/). - 09.03.2017.

20 Лесной журнал. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://lesnoizhurnal.narfu.ru/>. - 21.04.2017.

21 Лесопромышленник. Интернет-журнал. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://lesopromyshlennik.ru/>. 21.04.2017.

22 Лесоведение. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://lesovedenie.ru/index.php/forestry>. - 24.05.2017.

23 ЛесПромИнформ. Журнал профессионалов ЛПК. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://lesprominform.ru/>. - 15.04.2017.

24 Малый бизнес. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

<http://businessideas.com.ua/business-ideas/proizvodstvo-pellet>. - 12.04.2017.

25 Маркетинг и маркетинговые исследования. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://grebennikon.ru/journal-3.html>. - 10.03.2017.

26 Маркетинг услуг. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://grebennikon.ru/journal-18.html>. - 06.04.2017.

27 Маркова, В.Д. Бизнес-планирование / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко. - М.: Проспект, 2015. - 216 с.

28 Мельница Бизнес Идей. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://melnicabiz.ru/ideas\\_new2/24\\_organizaciya\\_derevoobrabatyvayushhego\\_business.html](http://melnicabiz.ru/ideas_new2/24_organizaciya_derevoobrabatyvayushhego_business.html). - 15.05.2017.

29 Мир финансов. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://profiportal.ru/post/42>. - 16.05.2017.

30 Налоговый кодекс РФ (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 03.04.2017). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/3908f157150b10882ccfbb7f3598663380987-67/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/3908f157150b10882ccfbb7f3598663380987-67/). - 12.04.2017.

31 Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. - М.: Омега-Л, 2014. - 152 с.

32 Основы менеджмента. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://bmanager.ru/>. - 03.03.2017.

33 Официальный сайт ГПК "Кедр". [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://pilorama-kedr.com/>. - 16.05.2017.

34 Официальный сайт компании "Полимер". [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://polimir-amur.ru/>. - 16.05.2017.

35 Первый по дереву. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://1poderevu.ru/vidy/vyход-pilomateriala-iz-kruglogo-lesa.html>. - 18.04.2017.

36 Первый лесопромышленный портал. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.wood.ru/ru/ddtechn.html>. - 18.04.2017.

37 Предприниматель-Про. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://predprinimatel-pro.ru/>. - 04.03.2017.

38 План инвестора. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.planinvestora.info/>. - 10.05.2017.

39 Прогрессивный менеджмент. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.progressive-management.com.ua/>. - 09.05.2017.

40 Проектное управление. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/project>. - 03.05.2017.

41 Рыбакова, Л.В. Конспект лекций по курсу "Разработка управленческих решений" и "Управленческие решения" / Л.В. Рыбакова. - Б., 2013. - 150 с.

42 Справочник экономиста. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://www.profiz.ru/se/5\\_2012/poryadok\\_rasch\\_smety/](https://www.profiz.ru/se/5_2012/poryadok_rasch_smety/). - 09.03.2017.

43 Стратегическое управление и планирование. STPLAN.RU. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.stplan.ru/about.htm>. - 09.03.2017.

44 Уткин, Э.А. Бизнес-план - Как развернуть собственное дело / Э.А. Уткин. - М.: Экмос, 2014. - 384 с.

45 Управление и менеджмент. Legal Manager. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.legalmanager.ru/lems-337-1.html>. - 17.03.2017.

46 Управление проектами и программами. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://grebennikon.ru/journal-20.html>. - 0.04.2017.

47 Управление рисками, риск-менеджмент на предприятии. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.risk24.ru/>. - 11.03.2017.

48 Федеральный закон "О бухгалтерском учете" от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/). - 20.04.2017.

49 Федеральный закон "О защите конкуренции" от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 03.07.2016). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/). - 09.03.2017.

50 Финансовый менеджмент. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.finman.ru>. - 25.03.2017.

51 Экономика и менеджмент. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://topknowledge.ru/>. - 24.05.2017.

52 Экономический портал. ALLENDY.RU. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.economicportal.ru/index.htm>. - 10.04.2017.

53 Электронная библиотека бизнес-портала Aup.Ru. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i004.htm>. - 10.05.2017.

54 Энциклопедия маркетинга. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/infowave/03.htm>. - 25.04.2017.

55 Энциклопедия экономиста. www.Grandars.ru. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.grandars.ru/index.htm>. - 09.03.2017.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Производственно-организационная структура управления ИП Зубарев А. Ю.

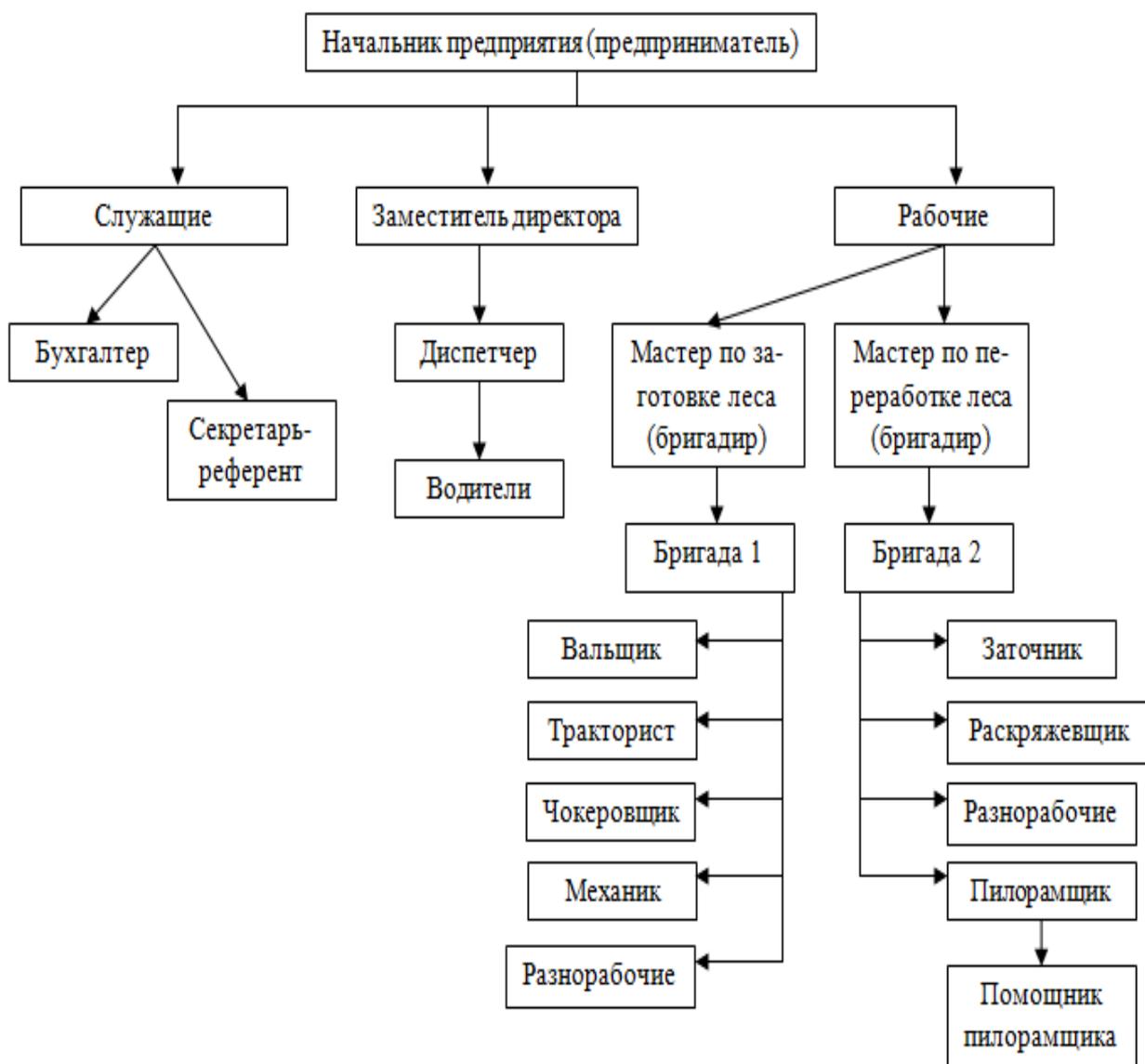


Рисунок А.1 - Схема производственно-организационной структуры управления предприятия

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Распорядок работы пилорамы (вахта) ИП Зубарев А. Ю. на 2016 год

Таблица Б.1 - Распорядок работы пилорамы (вахта)

| <b>Распорядок рабочего дня</b> | <b>Начало</b> | <b>Конец</b> | <b>Общая продолжительность</b> |
|--------------------------------|---------------|--------------|--------------------------------|
| Технический осмотр (Т.О.)      | 08:00         | 08:10        | 10 мин.                        |
| Работа                         | 08:10         | 09:40        | 1 час 30 мин.                  |
| Перерыв                        | 09:40         | 10:30        | 50 мин.                        |
| Работа                         | 10:30         | 12:00        | 1 час 30 мин.                  |
| Обед                           | 12:00         | 13:20        | 1 час 20 мин.                  |
| Работа                         | 13:20         | 14:30        | 1 час. 10 мин.                 |
| Перерыв                        | 14:30         | 15:00        | 30 мин.                        |
| Работа                         | 15:00         | 17:00        | 2 часа                         |
| Перерыв                        | 17:00         | 17:20        | 20 мин.                        |
| Работа                         | 17:20         | 18:45        | 1 час 25 мин.                  |
| Технический осмотр (Т.О.)      | 18:45         | 19:00        | 15 мин.                        |

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах деятельности ИП Зубарев А. Ю.

за 2012-2016 годы

Таблица В.1 - Сводный отчет о прибылях и убытках

в тыс. руб.

| <b>Наименование по-казателя</b>         | <b>2012 год</b> | <b>2013 год</b> | <b>2014 год</b> | <b>2015 год</b> | <b>2016 год</b> |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| выручка от продажи товаров (услуг)      | 6352,000        | 7020,000        | 7500,000        | 9000,000        | 10426,000       |
| себестоимость проданных товаров (услуг) | 3995,000        | 4240,050        | 4590,000        | 5570,000        | 5965,043        |
| валовая прибыль (убыток)                | 2357,000        | 2779,950        | 2910,000        | 3430,000        | 4460,957        |
| коммерческие расходы                    | 228,100         | 243,600         | 275,400         | 389,900         | 465,242         |
| управленческие расходы                  | 36,400          | 39,700          | 45,900          | 55,700          | 70,750          |
| прибыль (убыток) от продаж              | 2095,500        | 2496,650        | 2588,700        | 2984,400        | 3924,965        |
| доход от участия в других организациях  | -               | -               | -               | -               | -               |
| проценты к получению                    | -               | -               | -               | -               | -               |
| проценты к уплате                       | -               | -               | -               | -               | -               |
| прочие доходы                           | 790,800         | 860,000         | 985,060         | 1065,000        | 1223,700        |
| прочие расходы                          | 398,072         | 432,200         | 460,000         | 872,800         | 948,720         |
| балансовая прибыль (убыток)             | 2488,228        | 2924,450        | 3113,760        | 3176,600        | 4199,945        |
| текущий налог на прибыль                | 149,294         | 175,476         | 186,826         | 190,596         | 251,997         |
| чистая прибыль (убыток)                 | 2338,934        | 2748,983        | 2926,934        | 2986,004        | 3947,948        |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Данные о динамике финансовых результатов ИП Зубарев

А.Ю. в период с 2014 по 2016 годы

Таблица Г.1 - Динамика финансовых результатов деятельности ИП Зубарев А.Ю. (данные на конец года)

| Наименование показателя                         | 2015 год к 2014 году        |                             | 2016 год к 2015 году        |                             | Изменение за 2014-2016 годы в абсолютном выражении, руб. | Темп роста за 2014-2016 годы, % |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|---------------------------------|
|   | абсолютное отклонение, руб. | относительное отклонение, % | абсолютное отклонение, руб. | относительное отклонение, % |  |                                 |
| выручка от продаж товаров (услуг)               | 1500000                     | 120,00                      | 1426000                     | 115,84                      | 2926000  | 139,01                          |
| себестоимость проданных товаров (услуг)         | 980000                      | 121,35                      | 395043                      | 107,09                      | 1375043  | 129,96                          |
| валовая прибыль                                 | 520000                      | 117,87                      | 1030957                     | 130,06                      | 1550957  | 153,29                          |
| коммерческие расходы                            | 114500                      | 141,58                      | 75342                       | 119,32                      | 189842   | 168,93                          |
| управленческие расходы                          | 9800                        | 121,35                      | 15050                       | 127,02                      | 24850  | 154,14                          |
| прибыль от продаж                               | 395700                      | 115,12                      | 940565                      | 131,52                      | 1336265  | 151,62                          |
| прочие доходы                                   | 79940                       | 108,12                      | 158700                      | 114,90                      | 238640   | 124,23                          |
| прочие расходы                                  | 412800                      | 189,74                      | 75920                       | 108,70                      | 488720   | 206,24                          |
| балансовая прибыль (прибыль до налогообложения) | 62840                       | 102,02                      | 1023345                     | 132,22                      | 1086185  | 134,88                          |
| текущий налог на прибыль                        | 3770                        | 102,02                      | 61401                       | 132,22                      | 65171  | 134,88                          |
| чистая прибыль                                  | 59070                       | 102,02                      | 961944                      | 132,22                      | 1021014  | 134,88                          |

## ПРИОЖЕНИЕ Д

Отчет по продажам ИП Зубарев А.Ю. за 2014 -2016 годы

Таблица Д.1 - Отчет по продажам

| Наименование товара  | 2014 год                                       |                         | 2015 год                                       |                         | 2016 год                                       |                         |
|----------------------|--|-------------------------|--|-------------------------|--|-------------------------|
|                      | количество проданной продукции, м <sup>3</sup> | объем продаж, тыс. руб. | количество проданной продукции, м <sup>3</sup> | объем продаж, тыс. руб. | количество проданной продукции, м <sup>3</sup> | объем продаж, тыс. руб. |
| доска необрезная     | 250  | 1125,000                | 300  | 1500,000                | 340  | 1700,000                |
| доска обрезная       | 200  | 1400,000                | 286  | 2002,000                | 300  | 2190,000                |
| брус необрезной      | 260  | 1820,000                | 290  | 2030,000                | 357  | 2499,000                |
| брус обрезной        | 290  | 2117,000                | 350  | 2625,000                | 370  | 2775,000                |
| дрова                | 140  | 182,000                 | 200  | 300,000                 | 215  | 430,000                 |
| другие пиломатериалы | 110  | 856,000                 | 272  | 543,000                 | 468  | 891,5000                |
| <b>Итого</b>         | 1550   | 7500,000                | 1698   | 9000,000                | 2050   | 10426,000               |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Прейскурант цен на товары ИП Зубарев А. Ю. за 2014-2016 годы

Таблица Е.1 - Прейскурант цен на товары предприятия

| Наименование товара | Цена за 1 м <sup>3</sup> , тыс. руб. |          |          |
|---------------------|--------------------------------------|----------|----------|
|                     | 2014 год                             | 2015 год | 2016 год |
| доска необрезная    | 4,500                                | 5,000    | 5,000    |
| доска обрезная      | 7,000                                | 7,000    | 7,300    |
| брус необрезной     | 7,000                                | 7,000    | 7,000    |
| брус обрезной       | 7,300                                | 7,500    | 7,500    |
| дрова               | 1,300                                | 1,500    | 2,000    |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Перечень нового для ИП Зубарев А.Ю. вида продукции с указанием  
розничной цены на нее

Таблица Ж.1 - Новые виды продукции ИП Зубарев А.Ю. с указанием их цен

| Наименование товара                             | Краткое описание продукции  | Объем, л. | Стоимость, руб. |
|---|---|-----------|-----------------|
| Древесный наполнитель (опилки)                  | Наполнитель для клеток и лотков домашних животных из крупных опилок и стружки хвойных пород деревьев без добавления ароматических отдушек   | 3         | 25              |
|   |   | 5         | 50              |
|   |   | 10        | 75              |
|   |   | 15        | 100             |
|   |   | 20        | 125             |
|   |   | 25        | 150             |
|   |   | 30        | 175             |
| Древесный наполнитель (опилки)                  | Наполнитель для клеток и лотков домашних животных из крупных опилок и стружки лиственных пород деревьев без добавления ароматических отдушек  | 3         | 35              |
|   |   | 5         | 65              |
|   |   | 10        | 90              |
|   |   | 15        | 120             |
|   |   | 20        | 145             |
|   |   | 25        | 175             |
| Гранулированный древесный наполнитель (пеллеты) | Наполнитель для клеток и лотков домашних животных из спрессованных в гранулы мелких опилок, стружки и перемолотой щепы хвойных пород деревьев без добавления ароматических отдушек                          | 5         | 50              |
|   |   | 10        | 80              |
|   |   | 15        | 125             |
|   |   | 20        | 170             |
|   |   | 25        | 200             |
|   |   | 30        | 235             |
| Гранулированный древесный наполнитель (пеллеты) | Наполнитель для клеток и лотков домашних животных из спрессованных в гранулы мелких опилок, стружки и перемолотой щепы лиственных пород деревьев без добавления ароматических отдушек                       | 5         | 65              |
|   |   | 10        | 120             |
|   |   | 15        | 175             |
|   |   | 20        | 230             |
|   |   | 25        | 280             |
|   |   | 30        | 340             |
| Гранулированный древесный наполнитель (пеллеты) | Наполнитель для клеток и лотков домашних животных из спрессованных в гранулы мелких опилок, стружки и перемолотой щепы лиственных и хвойных пород деревьев (смешанный) без добавления ароматических отдушек | 10        | 110             |
|   |   | 20        | 190             |
|   |   | 30        | 255             |

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Прогноз объемов производства древесного наполнителя на ИП Зубарев А.Ю. на 2018-2020 годы

Таблица 3.1 - Объем производства ИП Зубарев А.Ю. нового вида продукции

| Наименование товара                                | Объем упаковки, л. | 2018 год   | 2019 год   | 2020 год  |
|--|--------------------|--|--|---|
|  |                    | количество произведенной продукции, упаковок (шт.) | количество произведенной продукции, упаковок (шт.) | количество произведенной денной продукции, упаковок (шт.) |
| Древесный наполнитель "хвойный"                    | 3                  | 950  | 1000   | 1100  |
|  | 5                  | 1100   | 1250   | 1400  |
|  | 10                 | 1300   | 1400   | 1550  |
|  | 15                 | 1600   | 1800   | 2000  |
|  | 20                 | 1100   | 1200   | 1400  |
|  | 25                 | 800  | 900  | 1000  |
|  | 30                 | 600  | 750  | 850   |
| <b>Итого:</b>                                      | -                  | <b>7450</b>  | <b>8300</b>  | <b>9300</b>   |
| Древесный наполнитель "лиственный"                 | 3                  | 350  | 400  | 450   |
|  | 5                  | 450  | 550  | 650   |
|  | 10                 | 600  | 700  | 800   |
|  | 15                 | 700  | 850  | 1000  |
|  | 20                 | 350  | 450  | 550   |
|  | 25                 | 300  | 400  | 500   |
|  | 30                 | 250  | 300  | 350   |
| <b>Итого:</b>                                      | -                  | <b>3000</b>  | <b>3650</b>  | <b>4300</b>   |
| Гранулированный древесный наполнитель "хвойный"    | 5                  | 1500   | 1750   | 1900  |
|  | 10                 | 2100   | 2400   | 2600  |
|  | 15                 | 2600   | 2850   | 3000  |
|  | 20                 | 1900   | 2200   | 2350  |
|  | 25                 | 1400   | 1600   | 1850  |
|  | 30                 | 1200   | 1400   | 1650  |
| <b>Итого:</b>                                      | -                  | <b>10700</b>                                       | <b>12200</b>                                       | <b>13350</b>  |
| Гранулированный древесный наполнитель "лиственный" | 5                  | 750  | 850  | 1000  |
|  | 10                 | 850  | 1000   | 1200  |
|  | 15                 | 1100   | 1350   | 1550  |
|  | 20                 | 700  | 850  | 950   |
|  | 25                 | 650  | 750  | 850   |
|  | 30                 | 500  | 600  | 750   |
| <b>Итого:</b>                                      | -                  | <b>4550</b>  | <b>5400</b>  | <b>6300</b>   |
| Гранулированный древесный наполнитель "смешанный"  | 10                 | 1400   | 1000   | 750   |
|  | 20                 | 900  | 600  | 400   |
|  | 30                 | 650  | 400  | 300   |
| <b>Итого:</b>                                      | -                  | <b>2950</b>  | <b>2000</b>  | <b>1450</b>   |
| <b>Всего:</b>                                      | -                  | <b>28650</b>                                       | <b>31550</b>                                       | <b>34700</b>  |

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Прогноз объемов продаж древесного наполнителя на ИП Зубарев А.Ю. на 2018-2020 годы

Таблица И.1 - Объем продаж ИП Зубарев А.Ю. нового вида продукции

| Наименование товара                                | Объем упаковки, л. | 2018 год                | 2019 год                | 2020 год                |
|--|--------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|  |                    | объем продаж, тыс. руб. | объем продаж, тыс. руб. | объем продаж, тыс. руб. |
| Древесный наполнитель "хвойный"                    | 3                  | 23,750                  | 25,000                  | 27,700                  |
|  | 5                  | 55,000                  | 62,500                  | 70,000                  |
|  | 10                 | 97,500                  | 105,000                 | 116,250                 |
|  | 15                 | 160,000                 | 180,000                 | 200,000                 |
|  | 20                 | 137,500                 | 150,000                 | 175,000                 |
|  | 25                 | 120,000                 | 135,000                 | 150,000                 |
|  | 30                 | 105,000                 | 131,250                 | 148,750                 |
| Древесный наполнитель "лиственный"                 | 3                  | 12,2250                 | 14,000                  | 15,750                  |
|  | 5                  | 29,250                  | 35,750                  | 42,250                  |
|  | 10                 | 54,000                  | 63,000                  | 72,000                  |
|  | 15                 | 84,000                  | 102,000                 | 120,000                 |
|  | 20                 | 50,750                  | 65,250                  | 179,750                 |
|  | 25                 | 52,500                  | 70,000                  | 875,000                 |
|  | 30                 | 50,000                  | 60,000                  | 70,000                  |
| Гранулированный древесный наполнитель "хвойный"    | 5                  | 75,000                  | 87,500                  | 95,000                  |
|  | 10                 | 168,000                 | 192,000                 | 208,000                 |
|  | 15                 | 325,000                 | 356,250                 | 375,000                 |
|  | 20                 | 323,000                 | 374,000                 | 399,500                 |
|  | 25                 | 280,000                 | 320,000                 | 370,000                 |
|  | 30                 | 282,000                 | 329,000                 | 387,750                 |
| Гранулированный древесный наполнитель "лиственный" | 5                  | 48,750                  | 55,250                  | 65,000                  |
|  | 10                 | 102,000                 | 120,000                 | 144,000                 |
|  | 15                 | 192,500                 | 236,250                 | 271,250                 |
|  | 20                 | 161,000                 | 195,500                 | 218,500                 |
|  | 25                 | 182,000                 | 210,000                 | 238,000                 |
|  | 30                 | 170,000                 | 2014,000                | 255,000                 |
| Гранулированный древесный наполнитель "смешанный"  | 10                 | 154,000                 | 110,000                 | 82,500                  |
|  | 20                 | 171,000                 | 114,000                 | 76,000                  |
|  | 30                 | 165,750                 | 102,000                 | 76,500                  |
| <b>Итого:</b>                                      | -                  | <b>3831,500</b>         | <b>4204,500</b>         | <b>4636,750</b>         |