

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа Экономики и Управления  
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.  
И.А. Баев И.А. Баев  
«16» Экв 2017 г.

Бизнес план внедрения информационного приложения «интересно и полезно» к газете «Комсомольская правда»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2017.308.ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент  
Е.В. Иоголевич Е.В. Иоголевич  
«11» Мая 2017 г.

Автор работы  
студент группы ЗЭУ–583  
В.И. Рогожникова В.И. Рогожникова  
«11» Мая 2017 г.

Нормоконтролер, ст. преподаватель  
И.А. Мостовщикова И.А. Мостовщикова  
«11» Мая 2017 г.

Челябинск 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ	
1.1 Роль и значение бизнес - планирования в управлении предприятием.....	7
1.2 Структура и содержание бизнес-плана.....	12
2 БИЗНЕС-ПЛАН ВКЛАДКИ «ИНТЕРЕСНО И ПОЛЕЗНО»	
2.1 Оценка рыночных возможностей и план маркетинга .....	31
2.2 Общая концепция проекта, организационный и производственный план	35
2.3 Финансовый план и оценка эффективности проекта .....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	58
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Каналы продаж .....	63
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Структура аудитории по критерию пол .....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Структура аудитории по критерию возраст .....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Структура аудитории по критерию образование .....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Структура аудитории по критерию доход .....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Структура аудитории по критерию социальный статус .....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Рейтинг популярности .....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ И.Процентное соотношение налогов и ФОТ .....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ К. Расчет проекта. Финансовые результаты.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

Проблема привлечения вложений, способных создать мощнейший импульс для становления компаний, беспокоит сейчас большинство как российских, так и иностранных коммерсантов. Вложения потребуются всем, впрочем, получает их не каждый.

Предприятиям приходится в абсолютной мере принимать во внимание условия, на которых они получают вложения. В противном случае они рисуют понести убытки, а в ряде случаев и остаться банкротами. Кто предоставляет денежные средства, инвестора - интересует выгода (прибыль), которую он способен обрести.

Важной составляющей организации предпринимательской деятельности в условиях рыночной экономики является создание бизнес-план, который в международной практике представляет собой базу для оценки перспективности создания новых коммерческих предприятий или намеченных ими для реализации планов выпуска новой продукции. Для государств Запада бизнес-план считается обязательным инструментом, с помощью которого они привлекают инвесторов для своих планов.

Бизнес-план является важным инструментом проектно-инвестиционных заключений в соответствии с потребностями рынка с образовавшейся на данный момент экономической ситуацией [4, с 62].

Бизнес-план - это план становления бизнеса на будущий период, в котором сформулированы предмет, главные цели, стратегии, направленности и географические ареалы хозяйственной деятельности. Определена ценовая политика, вместимость и структура рынка, обстоятельства воплощения поставок и закупок, транспортировки, страхования и переработки товаров, факторы, влияющие на рост/снижение доходов и расходов по группе товаров и услуг, являющихся предметом работы организации. Бизнес-план всегда носит вероятностный характер, подразумевает вероятность возможных вариантов

делового поведения организации. Бизнес-план - это план возможных действий предприятия как на рынке, так и внутриорганизационном пространстве, например, социального развития организации [5, с.100-103]. Каждая информация, представленная в бизнес-плане (хозяйственная стратегия, формулы рассредоточения доходов, схемы работы с поставщиками и субподрядчиками и т.п.), считается предметом обсуждения и последующего анализа.

Следовательно, можно выделить значение бизнес-плана важного:

1. Для разработки концепции ведения бизнеса и генеральной стратегии становления организации;
  2. Выполнения функции планирования;
  3. Оценки и контроля процесса становления ведущей – производственной и социальной деятельности организации;
  4. Привлечения денежных средств;
- привлечения частных инвесторов, эффективного применения вложений, конкурсного размещения государственных вложений в высокоэффективные проекты [8, с. 240].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что собственно формирование бизнес-плана нужно не только на этапе создания организации, но, и, в процессе деятельности. Таким образом, бизнес-план – это конечный продукт целого процесса под названием «бизнес планирование».

Бизнес-планирование лучше всего характеризуется термином «анализ управленческих решений». Именно задача принятия решений (или выбора способов действий) считается важной для всех аналогичных исследований.

Впрочем, формирование бизнес-плана (в сочетании с принятием надлежащих заключений на всех этапах его составления), который был бы в одно и то же время реальным и экономически прибыльным, считается задачей далеко не из лёгких.

Для определения стратегии становления крупной компании оформляется развёрнутый бизнес-план. Зачастую вероятные инвесторы определяются ещё в

ходе подготовительной стадии, в данном случае бизнес-план пишется, исходя из конкретных требований, что собственно облегчает задачу разработчиков. В отечественной практике довольно редко оформляется бизнес-план на срок, превышающий 12 месяцев (например, 5 и более лет). В большинстве случаев бизнес-план укладывается в этот срок, но и в данных случаях потребуется продемонстрировать, каково станет последующее становление [10, с. 91].

Сегодня мы живём в очень насыщенное информацией время. Вакуум информацией настолько наполнен, что человек не может его весь постичь и отфильтровать ненужную, не достоверную информацию. Но есть шанс помочь человеку открыть для себя что-то новое и узнавать самое главное из одного проверенного временем достоверного источника издательского дома Комсомольская правда. Для этого нужно создать специально разработанную вкладку «интересно и полезно» к ежедневному выпуску Комсомольская правда, которая бы помогла и была интересна людям. Существует проблема на рынке печатных издательств, потому что на данный момент средства массовой информации очень развиты и почитать можно про все угодно, начиная от аналитических, публицистических изданий, которые раньше были изюминкой и заканчивая информационными и развлекательными изданиями. Но Издательский дом Комсомольска правда занимает лидирующую позицию на рынке среди конкурентов и данная вкладка никак негативно не повлияет на деятельность всего издания в целом.

Цели работы - рассмотреть теоретические основы бизнес планирования, проанализировать существующие методики разработки бизнес плана в России и за рубежом. А также доказать целесообразность реализации данного проекта.

Задачи работы:

1. рассмотреть понятие, сущность и роль бизнес планирования в управлении предприятием;
2. рассмотреть структуру и содержание бизнес-плана;

3. рассмотреть и провести сравнительный анализ популярных методик разработки бизнес плана;
4. определиться с содержанием вкладки «Интересно и полезно»;
5. рассмотреть аудиторию покупателей издания;
6. оценить конкуренцию на рынке;
7. оценить затраты и возможные каналы сбыта продукции;
8. выявить соответствие и квалификацию кадров для решения задач;
9. проанализировать материальное и финансовое положение предприятия;

Объект и предмет работы. Вкладка «интересно и полезно» предназначена для распространения среди целевой аудитории печатного издания периодического характера. И будет вкладываться раз в неделю в ежедневное издание «Комсомольской правды».

Вкладка будет рассматривать след вопросы и темы:

1. Рубрика «Вопрос-ответ», где читатели могли бы задать интересующие их вопросы врачам, юристам, психологам и другим интересующим специалистам;
2. Рубрика полезных телефонов, по которым стоит обращаться по тем или иным вопросам. Например, жкх октябрьского района, паспортный стол октябрьского района, вызов врача на дом той или иной поликлиники, консультации юристов, риелторов и тому подобное;
3. О ценах, которые растут постоянно, о качестве местных продуктов. Цены на жкх и капитальный ремонт;
4. Исторические темы, например, об истории города, наших предприятий. Фотографии тогда, сейчас;
5. Также для перекрытия расходов на печать и создание вкладки будет выделяться место для продажи рекламных мест, но не более 40 % от общего количества полос.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ

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

Каждая организация, начиная собственную деятельность, обязана представлять потребность на перспективу в денежных, вещественных и трудовых ресурсах, источники их получения, а также уровень эффективности применения собственных средств. В современной экономической ситуации предприниматель не может достичь долговременных положительных итогов, в случае если не станет планировать свою деятельность, постоянно собирать данные как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и способностях.

Бизнес-план представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он функционирует. В нем описываются все главные нюансы будущего коммерческой организации, анализируются трудности, с которыми она может столкнуться, а также определяются способы решения появившихся проблем.

Бизнес-план важен как для возобновляемой деятельности компании, так и для существующей организации. В действующей организации бизнес-планирование всякий раз нацелено на увеличение производительности работы компании. В одном случае, когда фирма оказалась в тяжелом положении, бизнес-план разрабатывается для того, чтобы спасти её, предотвратить разорение. Для успешной компании бизнес-план оформляется для того, чтобы зафиксировать успех, подняться на более высшую ступень становления, гарантировать лучшее будущее.

Цель бизнес-плана – предоставить обоснованную, целостную, системную оценку возможностей становления компании, то есть спрогнозировать и спланировать её деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению. Цель реализуется методом решения ряда задач.

Бизнес-план может помочь предпринимателю решить следующие главные задачи:

1. определить определенное назначение деятельности компании, целевые рынки и место фирмы на данных рынках;
2. сформулировать долгосрочные и кратковременные цели компании, стратегии и методы их достижения;
3. выбрать номенклатуру и определить характеристики товаров и услуг, которые будут предлагаться компанией покупателям, а также оценить расходы по их созданию и реализации;
4. определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по исследованию рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.;
5. обеспечить жизнеспособность компании в критериях жесткой конкуренции;
6. добиться максимизации прибыли в определенных условиях;
7. оценить вещественное и финансовое состояние компании и соотношение имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед компанией целям;
8. предусмотреть проблемы и подводные камни, которые имеют все шансы помешать выполнению бизнес-плана.

Хорошо разработанный бизнес-план позволяет привлечь внимание инвестора (кредитора) и вызвать у него интерес к бизнесу методом сообщения ему важной информации, уверить инвестора в том, что компания имеет эффективную, реалистичную и поочередную программу воплощения целей и задач плана. Инвестор вложит собственные средства только в тот проект, который с достаточной возможностью гарантирует ему получение наибольшей выгоды.

Бизнес-план, описывая все главные нюансы будущего предприятия, анализируя трудности, с которыми имеет возможность встретиться, и определяя способы решения данных задач, должен ответить на вопрос, стоит ли вообще инвестировать данный проект и принесет ли он доход, который окупит все издержки.



Итак, бизнес-план – это:

1. краткое, четкое, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса;
2. рабочий инструмент бизнесмена для организации его работы, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения;
3. документ, характеризующий главные стороны деятельности и становления фирмы и определяющий уровень его жизнеспособности и будущей устойчивости;
4. результат изучения и обоснования определенного направления деятельности компании на конкретном рынке в виде системы количественных и высококачественных характеристик развития;
5. система доказательств, убеждающая инвестора в выгодности проекта;
6. прогноз, оценка и мера предупреждения рисков предпринимательской деятельности;
7. развитие многообещающего (стратегического) взгляда на компанию и её рабочую среду, и получение ценного навыка планирования.

В условиях жесткой рыночной конкуренции компании нужно четко обдумывать собственную стратегию существования и развития. Надо уметь быстро и верно реагировать на меняющиеся обстоятельства, которые происходят изнутри компании и во внешней среде. Для этого служит бизнес-планирование на предприятии, которое ведется с учётом всех моментов, влияющих на работу компании [2, с.10].

В российских условиях детально выслеживаются два подхода к процессу бизнес-планирования. Первый подразумевает разработку бизнес-плана внешней консалтинговой фирмой, а организаторы проекта принимают участие в нем при помощи подготовки исходных данных. Впрочем более желаемым считается второй подход, когда предприниматель самостоятельно трудится над бизнес-планом, при надобности получая консультации у специалистов (например, маркетологов) или же вероятных спонсоров и инвесторов. Не обращая внимания на то, что организаторы проекта могут слабо разбираться в финансовых и

маркетинговых вопросах, над бизнес-планом как правило трудится группа специалистов.

Значительно труднее обстановка с начинающими бизнесменами, которым приходится разрабатывать бизнес-план в одиночку. Но в данном случае они имеют возможность пользоваться соответствующей литературой, а в самых трудных случаях получить консультации у специалистов в данной сфере или своих более опытных коллег [ 11, с.10].

Множества проблем бизнеса возможно избежать методом бизнес-планирования, потому что внимание менеджмента будет привлечено к ним прежде, чем они станут критичными.

Тут принципиально и то, что в бизнес-плане будут оценены не только издержки на организацию таких мероприятий и эффекты от принятых решений, но и риски вероятных утрат.

Наконец, сложность бизнес-плана должна определяться сложностью описываемого им бизнеса. Кроме свойственных этому предприятию фактов, бизнес-план как правило содержит сведения, аналитические выводы и прогнозы, которые отображают как объективные факты, характеризующие бизнес, так и субъективные представления менеджмента компании о развитии ситуации. Это неизбежно. Разработав бизнес-план, менеджмент компании фиксирует политику, включающую набор инвестиционных решений и предположений относительно последующей работы компании, результаты которых могут сказываться в течение достаточно долговременного периода времени. Работа менеджмента имеет дело с ограниченными ресурсами. Процесс планирования бизнеса помогает продумывать и распределять по ценностям старания менеджмента между решаемыми задачами, правильно выделять требуемые ресурсы и улучшить экономические показатели работы компании. Значит, бизнес-план вместе с моделью становится инструментом прогноза итогов работы фирмы и управления.

Кропотливо приготовленный и составленный план бизнеса раскрывает перспективу его развития, то есть отвечает на самый значительный вопрос: стоит

ли вкладывать силы и средства в это дело, принесет ли оно такую выгоду, которая окупит все издержки.

Таким образом, можно выделить следующие преимущества бизнес-планирования:

1. инициирование – активизация, стимулирование и мотивация намечаемых целей, планов и сделок;

2. прогнозирование – предвидение и обоснование желанного состояния компании в процессе анализа и учета совокупности факторов;

3. оптимизация – обеспечение выбора допустимого и лучшего варианта становления фирмы в конкретной социально-экономической среде;

4. координация и интеграция – учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений фирмы с ориентацией их на единый общий результат;

5. безопасность управления – обеспечение информацией о вероятных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по сокращению или предотвращению негативных последствий;

6. упорядочение – создание единственного общего порядка для успешной работы и ответственности;

7. контроль – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки;

8. воспитание и обучение – благоприятное влияние образцов правильно спланированных действий на поведение сотрудников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках;

9. документирование – представление действий в документальной форме, что может быть подтверждением удачных или неверных действий менеджеров фирмы [8, с.102].

Особенное превосходство бизнес-планирования заключается во всеохватывающем подходе. В рамках бизнес-плана финансовые, маркетинговые, организационные и социальные нюансы работы фирмы не рассматриваются

изолированно. Все стороны бизнеса анализируются в комплексе, что позволяет реально расценивать результаты принятия тех или иных управленческих решений. Бизнес-планирование сначала востребует значительных сил, средств, усилий и времени по сбору и обработке информации.

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод о том, что издержки на бизнес-планирование считаются более прибыльным вложением, так как дают возможность предсказать как производственную деятельность организации, так и учесть социальные аспекты управления.

## 1.2 Структура и содержание бизнес-плана

Структура и содержание бизнес-плана должны отображать организационные, финансовые, юридические и иные вопросы, связанные с реализацией проекта. Не существует в практике четкой структуры плана. В зависимости от цели составления сегменты бизнес-плана могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации.

Как правило, в сегментах раскрывается главная мысль и цель бизнеса, специфичность вида деятельности, описание продукта, оценка рынка, стратегия поведения компании, перспективы создаваемой компании. Конечно, чем крупнее фирма, тем труднее её функциональная деятельность, тем полнее разработка сегментов плана, у маленькой компании бизнес-план легче по составу и структуре. Для маленьких фирм обычно оформляют план, состоящий из двух частей: лаконичного, краткого описания проекта и основной части, содержащей более доскональные расчёты и обоснования. Эта облегченная структура вызвана тем, что бизнес-план адресуется внешнему покупателю, к которому бизнесмен обращается с предложением о партнёрском участии или же с пожеланием о кредитах.

Формирование бизнес-плана, к примеру, для сферы услуг содержит собственную специфику (в отличие от бизнес-плана в торговле), но его структура

не будет существенно отличаться, за исключением кое каких дополнений, например, планирование использования мощностей (вместимости торгового павильона, зрительного зала, гостиницы, стадиона), оборудования (прачечной, химчистки), выпуск продукции/оказание услуги (переплетной мастерской, изготовления визитных карточек, буклетов) и т.п.

Бизнес-план не имеет строгой регламентации и по объёму информации. Почти все предприниматели, не умея излагать ключевое, пишут слишком большие (до 200 страниц) бизнес-планы, изобилующие лишними составными частями. В итоге эти бизнес-планы наименее эффективны, чем могли бы быть. Во-первых, лишняя объёмность бизнес-плана затрудняет осознание сути излагаемых в нем идей, а во-вторых, данный бизнес-план вряд ли будут внимательно читать. Подходящий объем бизнес-плана вместе с расчётной документацией не должен превышать 50 страниц. Большие проекты требуют более масштабных изучений и объём их бизнес-планов значительнее.

Оформление и стиль не менее важны для восприятия бизнес-плана, чем его содержание. Кое-как оформленный, безграмотно составленный, излишне раздутый или, напротив, необоснованно сжатый бизнес-план не найдет понимания и поддержки у заинтересованных сторон. Сегменты бизнес-плана, представлены в таблице 1 [2, с. 20].

Таблица 1 – Структура бизнес-планов

Разделы бизнес-плана		Структура бизнес-плана					
		Инвестиционный план	Стратегический план	Планирование деятельности		План финансового оздоровления	Бюджетирование
				фирмы	подразделения		
1	Резюме	+	+			+	
2	Описание предприятия и его окружения	+	+	+	+	+	
3	Описание продукта	+	+	+	+	+	
4	Анализ рынка, маркетинг и продажи	+	+	+	+	+	+
5	Организационный план	+	+	+	+	+	+
6	План производства	+	+	+	+	+	+
7	Финансовый план	+	+	+	+	+	+
8	Экономическая и финансовая оценка эффективности	+	+	+	+	+	+
9	Риски проекта, их минимизация и правовое обеспечение	+	+	+		+	
10	Календарный план реализации инвестиционного проекта	+					
11	Приложения	+	+			+	

Производственный (внутренний бизнес-план) не имеет особых внешних требований. Напротив, внутренний бизнес-план должен быть адаптирован к внутренней системе учета и планирования.

Производственный (внутренний) бизнес-план, нужен для планирования и прогнозирования деятельности предприятия; для определения целей развития в предстоящем плановом периоде для решения проблем, с которыми предприятие сталкивается при реализации своих целей, и определения путей их преодоления с наименьшими затратами. Производственный бизнес-план позволяет убедиться, что все тщательно спланировано и целесообразно с точки зрения финансового, материального обеспечения, а также и трудовых отношений с учетом прошлой деятельности, с учетом конъюнктуры рынка.

Системе внутреннего планирования необходимо быть наиболее оптимальной. В состав плановых показателей должны включаться только те показатели, которыми можно и целесообразно управлять. Следует помнить, что громоздкость системы планирования снижает ее эффективность.

Системность планирования предусматривает охват всего цикла от заготовки материальных ресурсов, производства до реализации продукции и получения прибыли. Структуру внутреннего бизнес-плана необходимо адаптировать к системе контроллинга.

Примерная структура внутреннего бизнес-плана.

1. Резюме. Изложение предпринимательской идеи. Обоснование идеи, ее перспективность. Оценка исходной ситуации. Факторы успеха. Продукция. Клиенты. Анализ рынка, главных конкурентов. Требования к месторасположению, помещениям.

2. Учредители. Фирма.

3. Концепции. Анализ составляющих концепции. Обоснование организационно-правовой формы. Принципы управления предприятием. Квалификация, количество функций сотрудников. Концепция менеджмента, маркетинга. Логистика, организация производственного процесса. Система внутреннего учета. Учетная политика фирмы. Организация финансового менеджмента на предприятии. Система контроллинга.

4. Планирование. Первоначальные вложения. Структура капитала. Планирование показателей, обеспечивающих готовность к производству (план инвестиций, план амортизационных отчислений, план издержек, план постоянных издержек). Планирование показателей, предполагающих производственную деятельность (план издержек на персонал, план переменных издержек, план выручки, план прибыли и убытков, план ликвидности).

5. Стратегия управления и планирования. В разделе «Стратегия управления и планирования» целесообразно подробно остановиться на выделении глобальных и локальных целей и соответствующих стратегий, с помощью которых возможно их

достижение. Целесообразно уделить внимание альтернативным стратегиям, оценке риска, прогнозированию качественных показателей.

6. Приложение. В приложении следует поместить результаты маркетинговых исследований, аналитические записки, возможное изменение структуры управления, планирования, учета и другие материалы, раскрывающие содержание основного документа.

При расчете бизнес-плана необходимо использовать полные бухгалтерские издержки. Структура, объем внутреннего бизнес-плана регламентируется внутренними требованиями руководства и службы контроллинга.

Следует особо отметить, что внутренний бизнес-план – это сугубо внутренний документ и используется для реализации программы фирмы. Фирма самостоятельно принимает решение о структуре и объеме бизнес-плана; о формировании таблиц. Поэтому приведенная выше примерная структура внутреннего бизнес-плана может служить только ориентиром, но не стандартом [1, с.12].

Разделы бизнес плана:

1. Резюме. От резюме зачастую зависит дальнейшая судьба всего проекта. Как правило, знакомство с бизнес-планом наступает с резюме и в случае если оно не привлечет потенциального клиента, другие разделы бизнес-плана не станут рассматриваться. Резюме отличается от аннотации более подробным содержанием, являясь максимально сокращенной версией бизнес-плана с наименьшим количеством необходимых данных, не превышающих двух-трех страниц текста.

Резюме пишется в конце работы, когда другие разделы закончены и достигнута абсолютная четкость по всем нюансам проекта. Оно должно содержать ответы на два самых ключевых вопроса: каков станет итог от реализации бизнес-проекта и каков риск потери денег.

В резюме указывают:

- Миссию (цель), задачи, срок проекта и план действий;



- Сведения о компании и сотрудники управления;
- Показатели проекта (потребность в капитале, итоги, эффект);
- Финансирование, намерения возврата заемных средств и гарантии возврата вложений;
- Ключевые моменты, способные повлиять на рассмотрение, возможности инвестирования.

2. Описание фирмы, его окружение. Целью данного раздела считается составление отчетливого представления о предприятии как объекте инвестирования.

3. Описание продукта. В данном разделе нужно ответить на вопрос: «Почему станут приобретать ваш продукт?» Для ответа на него нужно дать характеристику предлагаемого продукта, продемонстрировать его полезность покупателю.

В качестве характеристик продукта показывают:

- функциональное предназначение продукта и примеры его использования;
- технологичность, универсальность продукта;
- соответствие продукта принятым эталонам и требованиям к контролю его качества (надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта, иные достоинства);
- требования к гарантийному, пост гарантийному обслуживанию и поддержке пользователей (потребителей);
- стадия разработанности продукта в текущее время и способности последующего его развития (доработки).

Не считая данных самого продукта, целесообразно раскрыть требования по лицензированию и сертификации производства и особенности патентно-лицензионной защиты продукта.

4. Анализ рынка, маркетинг и продажи. В предоставленном разделе нужно предоставить ответы на вопросы: «Как вы добьетесь намечаемых размеров продаж?» Как доведете продукцию до покупателя по каждому продукту?

Один из ведущих принципов маркетинга – производить то, что продается, а не продавать то, что производится. Российский и зарубежный опыт говорит о том, что плохое знание рынка считается одной из главных причин несостоятельности множества бизнес-проектов. В следствии этого ведущей задачей данного раздела бизнес-плана считается определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по каждому продукту. Данный раздел бизнес-плана считается более сложным для разработки, так как непросто отыскать достоверные источники изучения рынка.

В данном разделе описываются три основных массива информации.

4.1. Характеристика рынка. При характеристике рынка раскрываются:

- общая отраслевая ситуация;
- производители (конкуренты в России и за рубежом) – их размеры, доли, стоимости, качество продукции и степень технологии, финансовое положение, сильные и слабые стороны, вероятная реакция и прогнозы.
- рынки – сегменты, их объемы, цены, история, тенденции и прогнозы;
- потребители (покупатели), их местоположение, предпочтения, требование к качеству и мнение о продукции; условия поставки, прогнозы и т. д.;
- специфические особенности рынка, к примеру, проблемы доступа из-за традиционных особенностей культуры и др.

4.2. План маркетинга. Нужно раскрывать информацию по:

- общей стратегии маркетинга, принятой в фирме;
- тактике достижения целевых мест и доли на рынке;
- соотношению спроса и предложения, которое определяет стоимость на продукты;
- особенностям спроса на те или иные виды продукта: потребительские предпочтения, сезонные колебания и т.д.;
- конкурентным преимуществам и недостаткам фирмы на рынке;

- методам стимулирования роста объемов продаж;
- методам и формам маркетинговой кампании;
- связям с населением и формированию общественного мнения о товаре и компании;
- организации послепродажного сервиса покупателей, сервисного и гарантийного обслуживания.

#### 4.2 План сбыта (продаж). Включает в себя:

- ценовую политику, способы и схемы ценообразования;
- сбытовую логистику: формы организации сбыта, схему реализации продукта, обстоятельства транспортировки и складирования;
- условия оплаты и политику скидок;
- политику определения уровня запасов;
- установление гарантийного срока.

В случае если бизнес-план масштабен и эти три массива велики, то их можно выделить в отдельные разделы бизнес-плана.

5. Организационный план. Этот раздел должен предоставить ответ на вопрос: «Есть ли команда людей, способная реализовать задуманный проект?» Команда, которая способна противостоять вероятным трудностям и использовать преимущества рыночной экономики на благо этого проекта. Высококвалифицированный персонал – залог успеха всякой коммерческой фирмы.

В этом разделе указывают:

- сведения о владельцах и ведущих партнерах;
- организационно-функциональную структуру предприятия;
- принципы отбора персонала: квалификационные требования и обязанности руководителей и основных сотрудников компании;
- характеристику ключевых менеджеров и главного персонала, отвечающих за реализацию бизнес-плана (возраст, образование, опыт работы, квалификация);

- штатное расписание по всякой категории промышленно-производственного персонала и необходимости во временной рабочей силе;
- стимулирование и мотивацию персонала;
- описание бизнес-процессов.

Организациям нужно обратить внимание на сравнительно свежие способы организации труда, такие как аутсорсинг и «дистанционных» сотрудников, прошедшие успешное апробирование за рубежом.

6. Производственный план. Главная задача раздела – описание состоятельности проекта с производственной и технологической стороны. Нужно обосновать потенциальным партнером реальную возможность изготавливать необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

Производственный план складывается на базе плана сбыта продукции и расчета производственных мощностей организации.

Данный раздел бизнес-плана актуален для тех компаний, которые функционируют в сфере материального производства. Их деятельность связана в основном с производственным предпринимательством: производства продукции, выполнением работы, оказанием услуг.

В плане производства надо в обязательном порядке продемонстрировать, что компания станет изготавливать необходимое количество продуктов требуемого качества, в нужные сроки. Также что предприятие владеет или же станет владеть необходимыми средствами производства (основным и оборотным капиталом) и трудовыми ресурсами.

Для разработки плана производства нужно составить генеральный (общий) план, скоординировать его по всем подразделениям в целом.

7. Финансовый план. Данный раздел считается наиболее трудным и необходимым, так как в нем дается ответ на вопрос: «Какова будет сумма полученной прибыли от вложенных средств?».

Финансовый план обобщает все разделы, представляя их в стоимостном выражении. Финансовое планирование нацелено на обеспечение сбалансированности движения денежных и материальных потоков организации, отражает предстоящие финансовые издержки, источники их покрытия и ожидаемые финансовые итоги.

8. Экономическая и финансовая оценка эффективности деятельности предприятия (проекта). На основе производственного и финансового планов можно рассчитать почти все экономические и финансовые показатели.

9. Риски проекта, их минимизация и правовое обеспечение. В данном разделе освещаются трудности, с которыми может встретиться компания в процессе реализации проекта, и основные способы защиты от потенциальных трудностей. Риск считается обязательной частью каждой операции компании и как экономическая категория представляет собой событие, которое может произойти или не произойти.

10. Календарный план реализации инвестиционного проекта. Этот раздел бизнес-плана позволяет убедиться в реалистичности поставленных задач по срокам выполнения и даст ответ на вопрос: «Реально ли осуществить инвестиционный проект в указанный срок?».

Управление инвестиционным проектом воплощают в жизнь при помощи календарного плана, который считается итоговой формой представления информации об инвестиционном проекте [9, с.33].

На сегодняшний день в нашей стране нет единой методики разработки бизнес-плана. Заграничные инвесторы требуют давать вычисления с помощью лицензированных UNIDO (United Nations Industrial Development Organization - организация ООН по промышленному развитию) пакетов – COMFAR, PROPSPIN. Данные методики считаются универсальными. С их поддержкой формируются бизнес-планы и осуществляется оценка финансовой и экономической эффективности проекта.

На российском рынке они имеют ограниченное использование по следующим причинам:

1. Различия в деловой среде (различна законодательная база, подзаконные нормативные документы, различна система стандартизации, обычаи делового оборота);

2. Несовпадение структуры документов (разные аналитические формы). В настоящее время в РФ известны следующие методики и стандарты по составлению инвестиционного бизнес-плана:

1. Методика Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса.
2. Требования Торгово-промышленной палаты РФ
3. Стандарты бизнес-плана Федерального фонда поддержки малого предпринимательства.
4. Стандарты различных банков.

В различных компаниях очередность составления бизнес-плана неодинакова. Принципиальным является не знание какой-то мистической универсальной последовательности, а осознание того, что в ходе разработки неизбежно будет необходимо пройти все главные разделы бизнес-плана, и сделать это не один раз. И это не означает, что в структуре бизнес-плана нет общей внутренней логики. Структура бизнес-плана представляет собой три блока. Первый блок - это словесное описание проекта или того состояния бизнеса, которого хотелось бы достичь, с точки зрения всех компонентов менеджмента. Во второй и третий блоки выносятся те из разделов первого, которые поддаются количественному выражению - план административных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, и финансовый план.

Разбирая имеющиеся методики по разработке бизнес-плана видно, что в настоящее время на рынке РФ более популярны следующие основные западные методики по разработке бизнес-планов методика UNIDO, методика Всемирного банка реконструкции и развития, методика KPMG, методика TACIS.

Рассмотрим некоторые из перечисленных методик подробнее:

Методика UNIDO считается одной из наиболее часто используемых в России, поэтому ей необходимо особое внимание. В основе данной методики лежат тестовые таблицы, которые представляют собой набор вопросов сгруппированных по разделам бизнес-плана. Техника использования тестовых таблиц заключается в следующем: имеется универсальный текст-шаблон бизнес-плана, выполненный в текстовой редакторе. При работе с данным текстом можно дополнять или даже стирать слова, фразы и целые абзацы. В процессе работы определенных местах необходимо вносить ответы на вопросы из тестовых бизнес-планов. Таким образом, специалиста UNIDO пытались упростить разработки бизнес-планов.

В соответствии со стандартами UNIDO бизнес-план должен состоять из следующих частей: резюме; описание отрасли и компании; описание услуг (товаров); продажи и маркетинг; план производства; организационный план; Финансовый план; оценка эффективности проекта; гарантии и риски компании; приложения.

Другим довольно часто используемым стандартом в бизнес-планировании считаются методические рекомендации, разработанные Европейским банком реконструкций и развития (ЕБРР). ЕБРР-инвестиционный механизм, созданный 61 странами и двумя международными организациями для поддержки рыночной экономики и демократии.

Европейский банк реконструкции и развития разработал и предлагает следующую структуру бизнес-плана: Титульный лист; меморандум о конфиденциальности; резюме; предприятие; проект; финансирование; приложение.

Методика, разработанная компанией KPMG, которая представляет из себя международную сеть компаний и предлагает консультационные, аудиторские и другие виды услуг. Компания предлагает свое виденье структуры бизнес-плана, которая должна выглядеть следующим образом: Титульный лист; меморандум о конфиденциальности; резюме; продукция и услуг; анализ рынка и отрасли;

целевые рынки; стратегия рекламы и продвижения; управление финансовый анализ; приложения.

Методические рекомендации, разработанные TACIS-это программа, разработанная Европейским Союзом для бывших республик Советского Союза, за исключением стран Балтии. Программа состоит в поддержке усилий стран-партнеров по созданию обществ, основанных на политических свободах и экономическом процветании.

Основными разделами бизнес-плана, согласно Тасисс являются: Титульный лист; меморандум о конфиденциальности; краткое описание; бизнес и его общая стратегия; маркетинговый анализ и маркетинговая стратегия; производство и эксплуатация; план производства и эксплуатация; управление и процесс принятия решений; финансы; факторы риска; приложения.

Рассмотрим также структуру бизнес-плана по стандартам KPMG-является международной сетью компаний, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги. Данная организация также предлагает свою структуру бизнес-плана: Резюме; продукция и услуги; анализ рынка и отрасли; целевые рынки; стратегии рекламы и продвижении; управление; финансовый анализ; приложения.

Итак, в настоящее время имеются иностранные типовые методики, среди которых наиболее популярной считается методика UNIDO. При всем их разнообразии основные принципы разработки бизнес-плана несущественно отличается друг от друга, в то же время бизнес-план должен быть оформлен в соответствии с требованиями потенциальных инвесторов и партнеров по бизнесу, которые не всегда могут быть удовлетворены при использовании описанных выше методик в силу их универсальности.

Методические аспекты разработки бизнес-планов также отражены в законодательстве РФ, так макет бизнес-плана утвержден постановлением Правительства РФ от 22 ноября 1997 г. №1470, приложением №1 к Положению об



оценки эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития РФ [ 6].

Макет бизнес-плана содержит совокупность разделов, которые во многом схожи по названию и содержанию со структурными элементами бизнес-плана таких зарубежных методик как UNIDO

Именно такой базой всех перечисленных выше методик составления бизнес-планов считаются следующие разделы органично связанные организационным планом, с подходящим просчетом рисков:

1. Финансовый план
2. План маркетинга
3. План производства

Именно эти основные главные разделы и заложили фундамент российских стандартов формирования бизнес-планов.

В настоящее время и в России создано большое количество методик и практических руководств по разработке бизнес-планов в соответствии с методическими рекомендациями UNIDO. Тем не менее, спрос на подобную литературу не высокий. Это связано с тем, собственно что разработка бизнес-планов считается занятием новым и при всей своей внешней схожести на техпромфинплан имеет серьезные отличия. Данная литература считается, в основном, нужной и полезной, хотя и встречаются методики явно сырые, а некоторые с ошибками [13]. Многие из них объединяет следующее:

- в основе методики лежит описание структуры бизнес-плана;
- в общих чертах говорится о том, как и что нужно написать в каждом разделе;
- приводятся примеры написания бизнес-плана;
- в приложении указывается структура затрат и приводятся нормативные акты.

Обобщая все вышеизложенное, необходимо отметить, что в данное время, главная проблема, с которой сталкиваются создатели бизнес-планов - это отсутствие требований к его структуре и содержанию в зависимости от типа инвестиционного проекта и его специфических особенностей. Я считаю, что

будет целесообразным разработать максимально четких, понятных методических рекомендаций в этом вопросе, с целью увеличения доступности бизнес-планирования для хозяйствующих субъектов, и прежде всего, в сфере малого и среднего бизнеса. Сравнение существующих методик по структуре приведено в таблицах 2, 3, 4.

Следствием появлением таких методических рекомендаций станет увеличение числа качественных бизнес-планов инвестиционных проектов, что в целом повлияет на объем и качество инвестиций [12].

Таблица 2 – Сравнительная характеристика существующих зарубежных стандартов бизнес-планов

№ п/п	Структура бизнес плана	UNIDO	KPMG	TACIS	ЕБРР	BFM Group
1	Резюме	+	+	+	+	+
2	Описание предприятия	+	-	+	+	+
3	Описание отрасли	+	+	+	-	-
4	Описание продукции	+	+	+	-	+
5	Маркетинговая стратегия и комплекс маркетинга	+	+/-	+	+	+
6	План снабжения	+	-	-	-	-
7	План сбыта	+	+	-	-	-
8	Производственный план	+	-	+	+	+
9	Организационный план	+	+	+	-	+
10	Прогнозная финансовая отчетность	+	+	+	-	+
11	Показатели эффективности проекта	+	+/-	+	-	+
12	Анализ чувствительности	+	+	+	-	-
13	Гарантии и обеспечения	-	+	-	-	+
14	SWOT-анализ	-	+	+	-	+
15	Экологическая информация	+	-	-	+	
16	Приложение	+	+	+	+	+

Таблица 3 – Сравнительная характеристика существующих стандартов бизнес-планов коммерческих банков

№ п/п	Структура бизнес плана	Внешэкономбанк (ВЭБ)	АкБарс Банк	Тагфондбанк	Россельхоз банк	Сбербанк РФ	ВТБ 24	Газпромбанк	Уралсиб
1	Резюме	+	-	+	+	+	+	+	+
2	Описание проекта.	+	-	-	-	-	-	-	-
3	Описание предприятия	-	+	-	+	+	+	+	+
4	Описание отрасли	+	+	+	+	-	+	+	+
5	Описание продукции	+	+	+	-	-	+	+	+
6	Маркетинговая стратегия и комплекс маркетинга	+	-	+	-	+	+	+	+
7	План снабжения	+	-	-	+	-	+	+	+
8	План сбыта	+	-	-	+	-	+	+	+
9	План развития производственно-технической базы	-	-	-	-	+	-	-	-
10	Производственный план	+	+	+	-	+	+	+	+
11	Организационный план	+	+	+	+	+	+	+	+
12	Финансовый план	+	+	+	+	+	+	+	+
13	Оценка бюджетной эффективности проекта	-	-	-	-	+	-	-	-
14	Поддержка со стороны правительства	-	+	-	-	+	+	-	-
15	Показатели эффективности проекта	-	-	-	-	-	+	+	+
16	Анализ чувствительности	-	-	-	-	+	-	+	+
17	Гарантии и обеспечения	-	-	-	+	-	+	-	-
18	SWOT-анализ	-	-	-	-	-	-	-	-
19	Экологическая информация	+	-	-	-	-	+	-	-
20	Анализ рисков	+	+	+	+	-	+	+	+
21	Приложение	+	-	-	-	+	-	+	+

Таблица 4 – Сравнительная характеристика существующих Российских стандартов бизнес-планов

№ п/п	Структура бизнес плана	Бизнес-план по требованиям Торгово-промышленной палаты РФ	Бизнес-планы для финансирования по программе МСП	Российского агентства поддержки малого и среднего бизнеса	Фонд поддержки малого предпринимательства	Министерство экономического развития РФ, Министерство Финансов РФ
1	Резюме	+	-	+	+	+
2	Описание предприятия	+	+	+	+	-
3	Описание отрасли	-	+	+	+	+
4	Описание продукции	+	+	+	+	-
5	Маркетинговая стратегия и комплекс маркетинга	+	-	-	-	+
6	План снабжения	-	-	-	-	-
7	План сбыта	-	-	+	+	-
8	Производственный план	+	-	+	+	+
9	Организационный план	+	-	-	-	+
10	Финансовый план	-	-	+	+	+
11	Прогнозная финансовая отчетность	-	+	-	-	-
12	Краткая историческая справка	-	+	-	-	-
13	Бюджет и финансовый анализ	+	-	-	-	-
14	Показатели эффективности проекта	-	-	-	-	-
15	Анализ чувствительности	-	-	+	+	-
16	Гарантии и обеспечения	-	-	-	-	-
17	SWOT-анализ	-	-	-	-	-
18	Экологическая информация	-	-	+	+	-
19	Анализ рисков	+	-	-	-	-
20	Приложение	-	-	-	+	-

Исходя из того что ранее мы рассмотрели большое количество разных методических рекомендаций по созданию бизнес-плана. Но все же строго регламентированной формы и структуры бизнес-плана не существует. В нашем бизнес-плане рассматриваются разделы, в которых раскрываются основная идея и

цели печати вкладки «Интересно и полезно» характеризуется специфика продукции издательства и удовлетворения им потребностей рынка и покупателей; дается оценка рынка; определяется организационная и производственная структура; формируется финансовый проект бизнеса, описываются перспективы развития издательства.

Для того чтобы реализовать запланированную вкладку необходимо наличие подробных экономических расчетов, которые будут содержать сумму необходимых вложений, расходы по статьям, планируемый объем реализации и доходы. И главный экономический показатель рентабельность проекта.

Для разработки бизнес плана вкладки «Интересно и полезно» нам обязательно нужно сделать:

1. сбор и анализ информации о рынке, конкурентах, потенциальных потребителях;
2. разработка маркетингового плана;
3. разработка организационного плана;
4. разработка производственного плана;
5. экономические расчеты;
6. формирование резюме проекта, выводы и общая аналитика.

Именно сбору информации необходимо уделить наибольшее время, хоть ИД «Комсомольская правда» занял свою нишу на рынке, но лишние, бессмысленные затраты могут плохо сказаться на деятельности. В таком деле лучше все посчитать, а только потом вкладывать деньги – это поможет избежать многих ошибок и непродуманных расходов. Методики разработки бизнес-плана могут варьироваться, в зависимости от вида деятельности, специфики рынка, степени конкуренции и многое другое. Исходя из нашего вида деятельности и продукта, в дальнейшем мы будем придерживаться следующей структуры бизнес-плана:

1. введение;
2. резюме проекта;
3. описание компании, ее положение на рынке, планы развития;

4. описание товара (услуги);
5. анализ рынка, конкурентный анализ;
6. производственный план;
7. сбытовая политика;
8. финансовое обоснование.

#### Выводы по результатам раздела один

В данном разделе были рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования такие как роль и значение бизнес-планирования в управлении предприятием, структура и содержание бизнес планирования, проведен сравнительный анализ структур бизнес плана и существующих методик разработки бизнес планирования в России и за рубежом. Провели анализ применимости методик в соответствии с темой нашего проекта, вложение «Интересно и полезно».

Под бизнес- планом понимается программа мероприятий по осуществлению материальных вложений и получением прибыли от них. С одной стороны, инвестиционный проект – это письменный документ, определяющий цель и методы инвестирования, с другой – комплекс самих действий, направленных на достижение цели инвестирования. Главная цель бизнес- плана как документа – определить целесообразность вложений.

При разработке бизнес-плана используются методы маркетингового и стратегического анализа рынка, на котором организация будет работать, а также методы стратегического планирования (выбор миссии, цели, задач и стратегии данного предприятия на данном рынке, в том числе, по результатам стратегического анализа). Кроме того, используются методы управления проектами, планирования бизнес-процессов (основных и вспомогательных), а также методы финансово-экономического анализа.

## 2 БИЗНЕС-ПЛАН ВКЛАДКИ «ИНТЕРЕСНО И ПОЛЕЗНО»

### 2.1 Оценка рыночных возможностей и план маркетинга

На сегодняшний день в России практически все люди, даже в самых дальних уголках страны, имеют доступ к телевидению и интернету. Но и бумажные носители информации все еще не утратили своей актуальности и продолжают пользоваться спросом у большинства жителей больших и малых городов. На рынке печатных изданий довольно высокий уровень конкуренции, этот факт необходимо учитывать, принимая решение открытия этого вида бизнеса, тщательно продумать и выбрать наиболее удачный формат и концепцию будущей газеты. Сегодня наибольшей популярностью пользуются издания рекламной тематики. Исходя из требований рынка я предлагаю создать издание, которое будет содержать разный материал на самые актуальные темы, в том числе и рекламные места. Раньше нужно было в интернете посмотреть множество источников чтобы получить ответ на возникший вопрос, а также для получения информации от специалистов необходимо было преодолеть не малый путь, ожидание очереди, а теперь можно задать интересующий вопрос редакции «Комсомольская правда», на него ответят компетентные специалисты и в дальнейшем увидеть ответ в очередном выпуски вкладки «Интересно и полезно»

Преимущества вложения именно в ежедневную газету:

1. Единственное в России негосударственное ежедневное информационное издание для массовой аудитории;
2. Самый полный охват аудитории настроенной на получение ежедневных новостей;
3. Продажа в крупнейших сетях киосков и почтовых отделениях;
4. Распространение по подписке (большое количество подписчиков-органы муниципальной и государственной власти);
5. Рост тиражей и интерес к изданию у аудитории подержится нашим вложением с полезной информацией;

6. Оперативные новости Екатеринбурга и Свердловской области, страны и мира, эксклюзивы журналистов.

Маркетинговая деятельность оказывает наиболее активное влияние на деятельность издательства в начале производственного цикла, на этапе тематического планирования, и при его завершении, на этапе реализации выпущенной продукции.

Цели издательского маркетинга всегда связаны с двумя направлениями:

1. Изучение читательской аудитории, то есть того круга читателей, которому адресуется данное издание;

2. Исследование того сегмента рынка, на котором предстоит продавать издание.

Издательский бизнес характеризуется высокой конкуренцией. Начинающим предпринимателям достаточно сложно привлечь читателей, приобретающих известные всероссийские газеты. Но наше издательство за долгие годы существования уже заработало круг постоянных читателей и подписчиков. И нам не нужно для раскрутки издания проводить масштабную рекламную кампанию и разрабатывать интернет-сайт, так как большая часть населения города Екатеринбурга и области уже знает нас. В данной вкладке мы хотим объединить весь полезный материал и качественную подачу в одном месте что поможет завоевать новую аудиторию и увеличит число покупателей и подписчиков.

Распределение тиража по конкретным торговым точкам и соотношение распространяемого тиража по городу и области показано в приложении А.

Читатели газеты «Комсомольская правда» больше всего интересуются актуальными новостями, а также политической жизни города. Им интересно читать интервью с ведущими специалистами различных сфер жизни.

Целевой аудиторией газеты является население различного социального статуса, пола, возраста, образования и уровня дохода. Соотношение аудитории по различным критериям представлено в виде диаграмм в приложении Б-Е.



Конкурентами газеты «Комсомольская правда» на сегодняшний день являются несколько довольно крупных изданий, таких как «Аргументы и факты», «Коммерсант» и «Российская газета». «Аргументы и факты» считаются тоже конкурентами хотя сравнение тиражей будет не корректным так как по сравнению с остальными это издание еженедельное. «Аргументы и факты» считается конкурентом по формату издания чем то схожее с «КП». До III квартала 2016 года был еще один конкурент издание «Metro», но сертификация издания прекращена. Главным преимуществом «КП» является солидность и доверие читателей, которая нелёгким путём завоевала за годы своего существования.

Рейтинг популярности (TPR)-профессиональная методика ренкингования печатных изданий оценивающих популярность издания: со стороны читателей (аудиторному охвату), рекламодателей (стоимости рекламных мест) и журналистов (цитируемость изданий).

По данным агентства «EX Libris» издание «Комсомольская правда» возглавляет рейтинг популярности среди массовых газет как показано в приложении Ж.

Для более точного и реального сравнения тиражей конкурентов необходимо воспользоваться реестром сертифицированных изданий «Общие сводные данные тиража отпечатанного и распространенного» подготовленного Бюро Тиражного аудита (таблица 5).

«Аргументы и факты» («АиФ») - крупнейшая российская еженедельная общественно-политическая газета. Издаётся с 1978, тираж более 2 млн. газет.

«Российская газета» - официальный печатный орган Правительства Российской Федерации. Основана 11 ноября 1990 года.

«Коммерсантъ-Daily» (до 1992 года просто «Коммерсантъ») – российская ежедневная общественно-политическая газета с усиленным деловым блоком. Издаётся с 1990 года.

Таблица 5 – Общие сводные данные тиража отпечатанного и распространённого по состоянию на 10.05.2017 г.

Издание		Комсомольская правда	Аргументы и факты	Коммерсант	Российская газета
Периодичность		Ежедневная	еженедельное	ежедневное	ежедневное
Отпечатанный тираж		11 000	38 035	3 357	2 853
Структура распределения отпечатанного тиража одного выпуска	Платная подписка	1 772	9 530	2 342	1 248
	Розница	9 175	28 376	826	1 489
	Бесплатное распространение	53	130	189	116
Проданный тираж		8 461	33 546	Не задекларированно	Не задекларированно
Возвращенный/нераспределённый тираж		2 612	4 360	Не задекларированно	Не задекларированно
Распространённый тираж		8 514	33 675	Не задекларированно	Не задекларированно

Рекламирование вкладки «Интересно и полезно» будет осуществляться по средствам собственных изданий, таких как еженедельник, ежедневный выпуск за четверг и за пятницу. В издательстве для бесплатной саморекламы выделяется полоса в месяц, размер рекламных модулей 1/8 в каждый номер, в квартал получится 3 полосы с саморекламой.

Таблица 6 – Количество модулей размещенной рекламы в изданиях размером 1/8

	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Еженедельник	13	13	13	13
Ежедневка ЧТ	5	5	5	5
Ежедневка ПТ	6	6	6	6
Итого модулей 1/8	24	24	24	24

Помимо рекламы среди наших читателей, планируется прорекламентировать вкладку на более широкую аудиторию, путем размещения рекламных листовок в торговых точках. Затраты на печать и размещение листовок возьмет на себя наш партнер так как имеется задолженность по бартеру совершенному нами ранее.

## 2.2 Общая концепция проекта, организационный и производственный план

Газета "Комсомольская Правда" появилась в мае 1925 года. К началу последнего десятилетия века она стала настолько популярной, что попала в Книгу рекордов Гиннеса.

Сегодня ИД «Комсомольская правда» – диверсифицированный медиа-холдинг. В состав холдинга входят печатные СМИ, интернет-порталы, радио и телевидение. Более 50-ти региональных предприятий представляют интересы ИД в регионах России, странах СНГ, ближнего и дальнего зарубежья.

Основные виды деятельности Общества:

1. Подготовка, выпуск и распространение продукции средств массовой информации, а также печатной продукции;
2. издательская деятельность;
3. полиграфическая деятельность;
4. редакционно-издательские, информационные, рекламные и иные, связанные с ними услуги;
5. подготовка радиопрограмм и радиовещание;
6. авторские права;
7. услуги связи и иные телекоммуникационные услуги;
8. иные виды деятельности, не запрещенные законом.

Печатные СМИ:

Ежедневная и еженедельная газета – «Комсомольская правда» - самые тиражные издания КП.

«КП-Авиа» - специальный выпуск для авиапассажиров.

«КП» за рубежом – популярное издание за рубежом. 3 миллиона читателей в месяц в Европе, Азии, Африке и Америке.

«Телепрограмма» - лидер среди телегидов Москвы.

«Экспресс газета» - таблоид № 1 в России.

«Советский спорт» - ежедневная газета о спорте.

«Советский спорт-Футбол» - издание о спорте № 1 в России.

Совокупная аудитория печатных СМИ – свыше 30 млн. человек в месяц, совокупная посещаемость Интернет-порталов – свыше 20 млн.

Издательский дом «Комсомольская правда» был награжден следующими орденами:

1. Орден Ленина (23 мая 1930 — орден Ленина под № 1) — за активное содействие в усилении темпов социалистического строительства и в связи с пятилетием со дня основания.

2. Орден Октябрьской Революции (1975).

3. Орден Отечественной войны I степени (1945).

4. Орден Трудового Красного Знамени (1950).

5. Орден Трудового Красного Знамени (6 декабря 1957) — в связи с выходом 10-тысячного номера газеты.

Помимо государственных наград издательский дом «Комсомольская правда» имеет премии и рейтинги:

1. В январе 2015 года KP.RU возглавил рейтинг российских Интернет-СМИ с 25,4 млн уникальных пользователей в месяц (по данным TNS)

2. В ноябре 2014 года радиостанция «Комсомольская правда» получила награду за 1-е место в конкурсе «СМИротворец-2014» в номинации федеральное радио. Лучшей признали программу «Национальный вопрос»

3. В ноябре 2013 года KP.RU возглавил рейтинг российских Интернет-СМИ с 21,5 млн уникальных пользователей в месяц (по данным TNS)

4. В 2013 и 2012 годах KP.RU дважды стал победителем в номинации «Золотой сайт»

5. В 2010 и 2008 годах KP.RU дважды стал победителем «Премии Рунета» в категории «Государство и общество»

Медиахолдинг «КП» занял 1-е место среди самых динамично развивающихся компаний в России и мире и назван «алмазом» экономики России (по данным

Института исследований быстроразвивающихся рынков и компании Ernst & Young).

«Комсомольская правда» заняла 1-е место в рейтинге популярности среди массовых газет (по данным Ex Libris ).

«Комсомольская правда» - одна из самых цитируемых общенациональных газет (по данным Медиалогии)

«Комсомольская правда» - награда в номинации «Лучшие тиражи» (по данным бюро тиражного аудита ABC)

Издания ИД «КП» - лидеры продаж по тиражам (по данным АРПП)

«КП» входит в пятерку самых цитируемых российских печатных изданий в зарубежных СМИ (по данным Национальной службы мониторинга)

Издания ИД «КП» имеют самую высокую долю на рынке GI (по данным TNS, 43%)

Сайт KP.RU - на 8-м месте в десятке крупнейших интернет-СМИ Европы (по данным comScore Media Metrix)

Сайт KP.RU - победитель XII Всероссийского интернет-конкурса «Золотой сайт» в номинации «Онлайн-СМИ»

Радио «Комсомольская правда» - победитель в номинации «Лучшая новостная радиостанция» (Radio Station Awards).

Ежедневная газета «Комсомольская правда» является самой популярной в России по данным «Бюро тиражного аудита (ABC Россия)».

Реальный охват тиража 30 000 читателей. Средний тираж 10 000 экземпляров, аудитория одного номера-3 человека (по данным компании «Synovate Comcon»)

Вкладка «Интересно и полезно» - это дополнительная информационная газета продаваемая вместе с основным изданием «Комсомольская правда».

Вложение «Интересно и полезно» будет вкладываться в ежедневное издание «Комсомольская правда» за вторник в центр газеты. Планируется напечатать полноцветную вкладку форматом А3 на 16 страницах, тиражом 11 000 экземпляром в один номер вложения. Вложение будет осуществляться в течение

2018 года. За один квартал планируется напечатать и вложить 143 000 экземпляров, за год будет напечатано и вложено 572 000 экземпляров. Газету с вложением можно приобрести в любых газетных киосках города и области, а также по подписке.

Читателям вкладки предлагаются следующие рубрики:

1. Рубрика «Вопрос-ответ», где читатели могли бы задать интересующие вопросы врачам, юристам, психологам и другим интересующим специалистам;
2. Рубрика полезных телефонов по которым стоит обращаться по тем или иным вопросам. Например жкх октябрьского района, паспортный стол октябрьского района, вызов врача на дом той или иной поликлиники, консультации юристов, риелторов и тому подобное;
3. О ценах, которые растут постоянно, о качестве местных продуктов. Цены на ЖКХ и капитальный ремонт;
4. Исторические темы, например, об истории города, наших предприятий. Фотографии тогда, сейчас.

Также издательство предлагает дополнительные услуги платного характера, размещение рекламы не более 40 % от общего количества полос. Данная услуга поможет издательству перекрыть расходы на печать и создание вкладки.

Цель деятельности редакции заключается в том, чтобы донести до своих читателей самую свежую и актуальную информацию о самых волнующих вопросах жителей города.

Создание вкладки «Интересно и полезно» считается дополнительной работой, которая будет оплачиваться отдельно, плюсом к основной заработной плате.

Под организационной структурой предприятия понимаются подчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу руководящих полномочий, потоков команд и информации.

В ИД «Комсомольская правда» используют линейную структуру, которая характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель,

сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Его решения, передаваемые по цепочке "сверху вниз", обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю. (Рисунок 1)

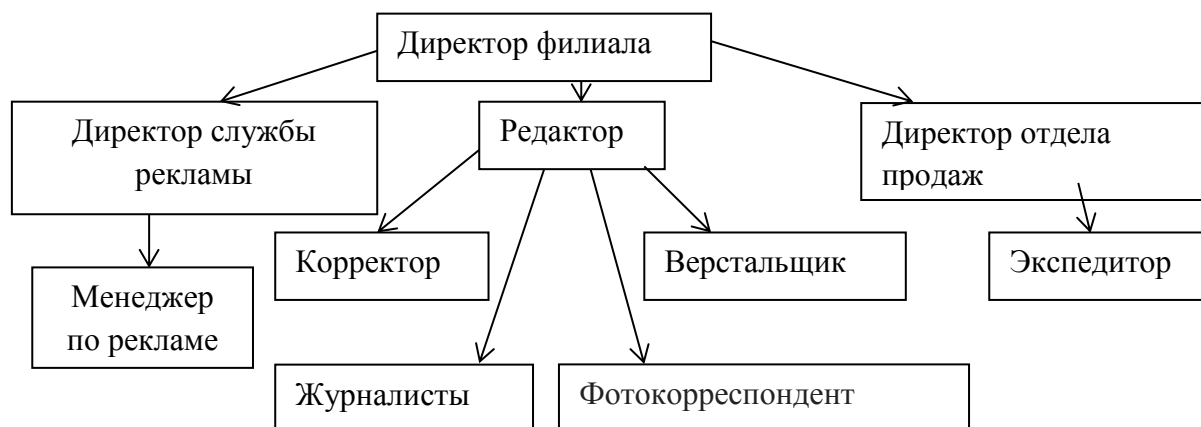


Рисунок 1 – Линейная организационная структура

Для успешной реализации проекта вкладки требуется принять в штат трех сотрудников специальности менеджер по продаже рекламы, а также руководителя направления вкладки. Организационная структура службы рекламы будет иметь следующий вид как показано на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура служба рекламы

Отдел продаж – это отдел, главная цель которого состоит в увеличении количества продаж товаров или услуг. Одной из главных задач директора по продажам является координирование отделов сбыта и маркетинга, на которые делится отдел продаж.

Директор по продажам – руководитель, занимающийся курированием продаж в компании. Фактически, под его управлением доходная часть бизнеса. Директор по продажам выстраивает систему и стратегию продаж. Для этого необходимо сделать следующее:

1. Создать организационную структуру для осуществления стратегической системы продаж.
2. Распределить должностные обязанности каждого сотрудника.
3. Конкретизировать базовые операции и процессы.
4. Организовать систему сбора информации и контроля.
5. Выработать систему, при которой сотрудники хотят выполнять свой план работы.

Экспедитор-работник предприятия, получающий, сопровождающий, сдающий товары, оформляющий транспортные документы при отправке и получении грузов.

Отдел рекламы (рекламная служба) - структурное подразделение организации, задачей которого является проведение мероприятий в сфере маркетинговых коммуникаций и реализация выбранной маркетинговой стратегии.

Директор по рекламе - это высшая должностная ступень для специалиста, работающего в области рекламы. Специалисты осваивают особенности рекламной политики в разнообразных сферах производства и обслуживания, что, несомненно, расширяет их кругозор и профессиональные навыки в рекламной политике.

Обязанности директора по рекламе включают в себя рекламирование продукции или услуг компании, формирование стратегии продвижения, изучение рынка сбыта и покупательского спроса. Это необходимо для увеличения прибыли компании, конкурентоспособных качеств товара или услуг и их привлекательности для клиентов.

Главные обязанности руководителя направления вкладка «Интересно и полезно» - организация работы рекламно-информационной направленности и



инспекция подготовки нужных материалов для размещения в СМИ. Руководитель должен составлять и показывать на деле информационно-методическое сопровождение продаж, которое может привести к их росту и конкурентоспособности на соответствующих рынках, а также контроль за выполнением плана продажи рекламных мест в вкладке.

Менеджер по рекламе - специалист, который организует работу по рекламированию производимой продукции или выполняемых услуг с целью их продвижения на рынки сбыта, информирует потребителей о преимуществах качества и отличительных свойствах рекламируемых товаров или услуг.

Редактор-тот, кто работает с текстом, а именно составляет, проверяет и исправляет содержание в соответствии с требованиями определённого жанра, готовит к печати газету, также выступает в роли управляющего.

Журналист (корреспондент) - человек, который занимается сбором, созданием, редактированием, подготовкой и оформлением информации для редакции зарегистрированного средства массовой информации, связанный с ним трудовыми или иными договорными отношениями, — или занимается такой деятельностью по собственной инициативе.

Фотокорреспондент – это фотограф, работающий в жанре репортажа и снабжающий своими снимками периодическое издание. Тематика работ репортера зависит от тематики газеты или журнала, в котором он работает. Иногда фотокорреспонденты работают сразу на несколько изданий.

Верстальщик - специалист вёрстки, который разбивает текст на отдельные страницы, компоует его с иллюстрациями, подготавливает оригинал-макет издания.

Редактор выдает для верстки утвержденный макет. Согласно макету верстальщик размещает текст, иллюстрации, заголовки и подзаголовки, подбирает шрифт, размеры изображений, а также цветное оформление.

Готовый распечатанный макет отправляют к корректору. В дальнейшем верстальщик должен будет исправить внесенные в макет технические,

орфографические и другие ошибки. Для этого верстальщик должен в совершенстве владеть корректурными знаками. Процесс распечатки, сверки и исправления может повторяться по два-три, а то и более раз.

Корректор – специалист издательства, типографии или редакции, вычитывающий тексты, нормализующий грамматику (исправляющий орфографически, пунктуационные, стилистические ошибки) и типографику.

На написание материала журналистам дается неделя между выходами выпусков вкладки. Мы планируем печатать в течение 2018 года, всего запланировано 52 выпусков вкладки, общим тиражом 572 000 экз., тираж 1 номера 11 000 экз. У издания «Комсомольская правда» Екатеринбург нет в собственности типографского оборудования и именно поэтому мы печатаем свои тиражи в частной типографии «Циркон», которая находится по адресу Свердловская обл., Реж, ул. Олега Кошевого, 16. Выбранная нами типография на рынке уже двадцать лет. Используют технологии в соответствии с нашими задачами. У них есть оборудование для любого проекта, благодаря которому они выпускают качественную продукцию в сжатые сроки.

Вкладку «Интересно и полезно» будем печатать вместе с основным тиражом. Дата выхода вкладки вторник. Файлы для типографии необходимо сдать не позднее 19:00 понедельника

Требования выдвигаемые типографией к PDF-файлам, предоставляемых для электронного спуска полос:

1. Принимаются файлы в формате PDF 1.3 (Acrobat 4 compatible»).
2. Файлы должны быть генерированы из PostScript-файлов только с помощью программ Adobe Acrobat Distiller или Adobe InDesign. Не допускается прямого экспорта в PDF-формат из программ QuarkXpress, Page Maker, CorelDraw и других.
3. Формат полосы должен быть равен обрезанному формату издания. Позиционирование по центру полосы вывода. Все PDF-файлы, содержащие полосы одного издания должны иметь одинаковую (горизонтальную или вертикальную) ориентацию.

4. Не допускается использование текста менее 6 pt.
5. Черный текст размером менее 12 pt должен печататься поверх фона без выворотки.
6. Шрифт менее 8 pt должен состоять из одного цвета (краски).
7. Выворотка под шрифт менее 8 pt должна состоять из одного цвета (краски).
8. Толщина линий должна быть не менее 0,5 pt, минимальная толщина негативных линий (выворотки) 1 pt, при этом линия должна состоять из одного цвета (краски).
9. Рекомендуемые параметры для цветоделения: Метод генерации черного — GCR Сумма красок — C+M+Y+K — не более 210% для газетной Генерация черного — medium (средняя) Растискивание на 50% растре — 30%. [16]

Фонд оплаты труда (ФОТ) – это суммарные расходы на заработную плату сотрудников организации, в том числе премии, надбавки, компенсации. С помощью этого показателя анализируются издержки на зарплату сотрудников разных структурных подразделений и категорий. Именно от суммы фонда начисляются все предусмотренные законодательством налоги.

Таблица 7 – Фонд оплаты труда редакции за написание основного материала

Редакция:	Расценки	Оплата за написание материала на 10 полосах (1 номер)	Оплата за написание материала в квартал	Оплата за написание материала за год
Гонорары журналистам	3 200 за один выпуск	32 000	416 000	1 664 000
Фото	400 руб. за штуку	10 000	130 000	520 000
Верстка	300 руб. полоса	3 000	39 000	156 000
Корректор	200 руб. полоса	2 000	26 000	104 000
Итого		47 000	611 000	2 444 000

К коммерческим расходам относится оплата труда редакции за написание рекламного материала (таблица 8)

Таблица 8 – Фонд оплаты труда редакции за написание рекламного материала

Коммерческие расходы	Расценки	Оплата редакции за написание рекламного материала 6 полос (1 номер)	Оплата редакции за написание рекламного материала за квартал	Оплата редакции за написание рекламного материала за год
Гонорары журналистам	3 200 за один выпуск	19 200	249 600	998 400
Фото	400 руб за штуку	6 000	78 000	312 000
Верстка	300 руб полоса	1 800	23 400	93 600
Корректор	200 руб полоса	1 200	15 600	62 400
Итого		28 200	366 600	1 466 400

В соответствии с договором приняли в штат сотрудников рекламы со следующими месячными окладами менеджер по рекламе 20 000 руб., руководитель проекта 40 000 руб. Плюс к основной заработной плате менеджерам по рекламе будет выплачен гонорар за проданную рекламу в вкладку «Интересно и полезно» в размере 3% от поступивших денег за проданную рекламу без НДС (таблица 9,10)

Таблица 9 – Гонорар службы рекламы за один номер

Должность	Гонорар за вкладку в I квартале	Гонорар за вкладку в II квартале	Гонорар за вкладку в III квартале	Гонорар за вкладку в IV квартале	Итого гонорар в год
Руководитель направления	17 620,5	31 095	34 204,5	34 204,5	
Менеджер по рекламе	17 000	30 000	33 000	33 000	
Менеджер по рекламе	17 000	30 000	33 000	33 000	
Менеджер по рекламе	17 000	30 000	33 000	33 000	
Итого	68 620,5	121 095	133 204,5	133 204,5	456 124,5

Таблица 10 – Фонд оплаты труда службы рекламы за квартал, год

Должность	Оклад за квартал	Итого заработная плата за I квартал	Итого заработная плата за II квартал	Итого заработная плата за III квартал	Итого заработная плата за IV квартал	Итого заработная плата за год
Руководитель направления	120 000	137 620,50	151 095	154 204,5	154 204,5	597 124,5
Менеджер по рекламе	60 000	77 000	90 000	93 000	93 000	353 000
Менеджер по рекламе	60 000	77 000	90 000	93 000	93 000	353 000
Менеджер по рекламе	60 000	77 000	90 000	93 000	93 000	353 000
Итого	300 000	368 620,5	421 095	433 204,5	433 204,5	1 656 124,5

За экспедирование одного выпуска вкладки необходимо заплатить водителям 3 144,49 руб., оплата за экспедирование в год составит 163 513,28 руб. Помимо основных затрат на доставку вкладки необходимо разделить затраты на Горюче-смазочные материалы (ГСМ) с Ежедневной газетой, так как они доставляются вместе. За один день развоза необходимо для одного водителя 15 литров 95 бензина стоимостью 37,90 руб./литр. Развоз по городу будут осуществлять 5 водителей.(таблица 11)

Таблица 11 – Затраты на Горюче-смазочные материалы

Сумма ГСМ для одного водителя	Общая сумма ГСМ в один день развоза	Общая сумма ГСМ за квартал	Общая сумма ГСМ за год
568,50	2842,50	36952,50	147 810,00
	ГСМ отнесенные на затраты развоза 1 номера вкладки	ГСМ отнесенные на затраты развоза вкладки в квартал	ГСМ отнесенные на затраты развоза вкладки в год
	1421,25	18476,25	73 905,00

## 2.3 Финансовый план и оценка эффективности проекта

Помимо заработной платы сотрудникам за создание вкладки необходимо оплатить налоги в соответствующие фонды на основании заработной платы. Процентное соотношение показано в приложении И.

Необходимо оплатить следующие налоги:

1. Районный коэффициент – это доплата сотрудникам за работу в суровых климатических условиях. В нашем регионе определен Уральский коэффициент.

2. НДФЛ- это Налог на Доходы Физических Лиц. Как понятно из названия, этот налог удерживается с физических лиц.

3. Отчисления во внебюджетные фонды, такие как ФФОМС (Фонд обязательного медицинского страхования), ПФР (Пенсионный фонд России), ФСС (Фонд социального страхования) и от несчастных случаев (таблица 12).

Таблица 12– Размер фонда оплаты труда, включая налоги

Налоги	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Год
ФОТ	1 387 098,82	1 439 573,32	1 451 682,82	1 451 682,82	5 730 037,78
Уральский коэффициент 15 %	208 064,82	215 936,00	217 752,42	217 752,42	859 505,67
НДФЛ 13%	180 322,85	187 144,53	188 718,77	188 718,77	744 904,91
ФФОМС 5,1 %	70 742,04	73 418,24	74 035,82	74 035,82	292 231,93
ПФР 22%	305 161,74	316 706,13	319 370,22	319 370,22	1 260 608,31
ФСС 2,9%	40 225,87	41 747,63	42 098,80	42 098,80	166 171,10
несчастный случай 0,2%	2 774,20	2 879,15	2 903,37	2 903,37	11 460,08
Итого	2 194 390,33	2 277 404,99	2 296 562,22	2 296 562,22	9 064 919,77

На фонд оплаты труда, включая налоги, необходимо будет потратить в год нужно будет заплатить 9 407 621,31 руб.

Также необходимо у поставщика приобрести бумагу для печати, оплатить услуги печати и вложение в ежедневную газету «Комсомольская правда» (таблица 13).

Таблица 13 – Расходы на издание вкладки

Расходы	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Год
Затраты на бумагу	220 514,80	220 514,80	220 514,80	220 514,80	882 059,20
Затраты на печать	1 001 000,00	1 001 000,00	1 001 000,00	1 001 000,00	4 004 000,00
Расходы на вложение (сортировка)	14 661,36	14 661,36	14 661,36	14 661,36	58 645,44
Экспедирование	40 878,32	40 878,32	40 878,32	40 878,32	163 513,28
ГСМ	18 476,25	18 476,25	18 476,25	18 476,25	73 905,00
ФОТ, в т.ч.	1 387 098,82	1 439 573,32	1 451 682,82	1 451 682,82	5 730 037,78
Редакция	611 000,00	611 000,00	611 000,00	611 000,00	2 444 000,00
Коммерческие гонорары	366 600,00	366 600,00	366 600,00	366 600,00	1 466 400,00
Служба Рекламы	368 620,50	421 095,00	433 204,50	433 204,50	1 656 124,50
Налоги с ФОТ	807 291,51	837 831,67	844 879,40	844 879,40	3 334 881,99
Итого	3 449 042,74	3 532 057,40	3 551 214,63	3 551 214,63	14 083 529,41

Стандарт разрешенной рекламы 40% от общего объема полос - 6,4 полосы, 83,2 полосы на квартал и в год 332,8 полосы. План для отдела рекламы в первом квартале продать минимум 2 полосы рекламы определенных модулей по ценам прайса для вкладки (таблица 15). В дальнейшем планируется увеличивать количество проданной рекламы до максимально допустимого уровня, за счет выгодных цен на рекламу по сравнению со стоимостью рекламы в основном издании «Комсомольской правды», стоимость меньше на 10 % (таблица 14). Во втором квартале план увеличится до 4 полос, а в третьем и четвертом квартале планируется продавать максимальное число рекламы это 6 полос (таблица 16).

Таблица 14 – Сравнение стоимости модулей рекламы основного издания и вкладки

Размер модуля	Цена в ежедневной газете «Комсомольская правда»	Цена во вкладке «Интересно и полезно»
1/12	8 625	7 763
1/8	13 800	12 420
1/4	24 150	21 735
1/2	46 000	41 400
1	80 500	72 450

Таблица 15 – Общая сумма планируемых поступлений денежных средств за рекламу за один номер

Размер модуля	Общая стоимость проданных модулей в I квартале	Общая стоимость проданных модулей II квартале	Общая стоимость проданных модулей III квартале	Общая стоимость проданных модулей IV квартале	Итого в год
1/12		93 150	93 150	93 150	
1/8	49 680	49 680	49 680	49 680	
1/4	43 470	43 470	43 470	43 470	
1/2	82 800	82 800	82 800	82 800	
1		41 400	72 450	72 450	
Итого	175 950	310 500	341 550	341 550	1 169 550,00

Таблица 16- Общая сумма планируемых поступлений денежных средства за рекламу в год

Размер модуля	Общая стоимость проданных модулей за I квартал	Общая стоимость проданных модулей за II квартал	Общая стоимость проданных модулей за III квартал	Общая стоимость проданных модулей за IV квартал	Итого в год
1/12		1 210 950	1 210 950	1 210 950	3 632 850
1/8	645 840	645 840	645 840	645 840	2 583 360
1/4	565 110	565 110	565 110	565 110	2 260 440
1/2	1 076 400	1 076 400	1 076 400	1 076 400	4 305 600
1		538 200	941 850	941 850	2 421 900
Итого	2 287 350	4 036 500	4 440 150	4 440 150	15 204 150

Для запуска проекта и дальнейшей без убыточной реализации необходимо вложить денежные средства на покрытие убытка в первом квартале в размере 1 161 692,74 руб., в дальнейшем реализация вкладки сможет самостоятельно рассчитываться по своим обязательствам, не прибегая к денежным средствам издательства.

За счет увеличения объема проданных рекламных мест, мы сможем рассчитываться по текущим обязательствам, но и вернуть ранее вложенные денежные средства, для покрытия убытка и реализации проекта в I квартале. Чистая прибыль за год составит 2 282 313, руб. Полный расчет проекта и финансовые результаты по квартально и за год представлены в таблице 17.



Таблица 17 – Отчет о движении денежных средств

	I квартал 2018 г.	II квартал 2018 г.	III квартал 2018 г.	IV квартал 2018 г.	Год
Собственные средства	1 161 692,74				
Поступление от продаж	2 287 350,00	4 036 500,00	4 440 150,00	4 440 150,00	15 204 150,00
Затраты на материалы и комплектующие	220 514,80	220 514,80	220 514,80	220 514,80	882 059,20
Постоянные издержки	1 034 137,61	1 034 137,61	1 034 137,61	1 034 137,61	4 136 550,44
Зарплата и социальные взносы	2 194 390,33	2 277 404,99	2 296 562,22	2 296 562,22	9 064 919,77
Кэш-фло от операционной деятельности	-1 161 692,74	504 442,60	888 935,37	888 935,37	1 120 620,59
Суммарный денежный поток	0,00	504 442,60	888 935,37	888 935,37	2 282 313,34
Денежные средства на начало периода	1 161 692,74	0,00	504 442,60	1 393 377,97	2 282 313,34
Денежные средства на конец периода	0,00	504 442,60	1 393 377,97	2 282 313,34	2 282 313,34

Рентабельность продаж - коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле. Обычно рассчитывается как отношение чистой прибыли (прибыли после налогообложения) за определённый период к выраженному в денежных средствах объёму продаж за тот же период.(1)

$$\text{Рентабельность продаж} = \text{Чистая прибыль} / \text{Выручка} \quad (1)$$

$$\text{Рентабельность продаж за год} = (2\,282\,313,34 / 15\,204\,150) * 100\% = 15,01\%$$

На рисунке 3 показано изменение рентабельности в каждом квартале и мы видим что концу года рентабельность растёт, так как мы начиная со второго квартала увеличили план продажи рекламного отдела и за счет выгодных цен увеличилась клиентская база, поэтому можно задуматься о продолжении проекта

и применением далее более эффективного управления для увеличения рентабельности в последующих периодах.

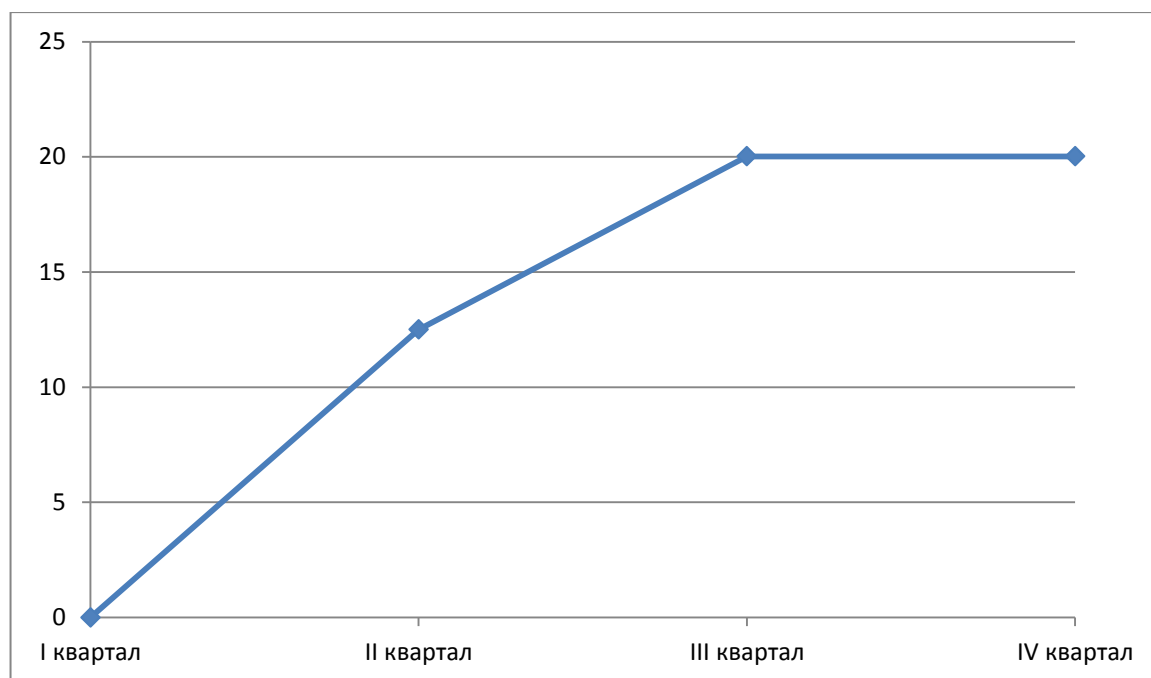


Рисунок 3 – Рентабельность проекта по квартально

Исходя из проделанных расчетов, видно, что уровень рентабельности достаточно хороший, для нашей сферы деятельности порог рентабельности от 10 %, что говорит о прибыльности данного проекта, и о том, что выпуск и реализация вкладки - эффективны и вкладка конкурентоспособна. Можно задуматься об эффективности управления данным проектом через увеличение клиентской базы, увеличение оборачиваемости вкладки, а также о снижении расходной части.

Под денежным потоком понимается разность между притоком (средствами, полученными предприятием и оттоком (средствами, уплаченными предприятием) денежных средств за определенный период времени. [7, с.30].

Касаемо реализации проекта вкладки будут следующие притоки и оттоки.

Приток денежных средств предприятия:

Выручка от реализации товаров (+15 204 150 руб.)

Отток денежных средств предприятия:

Платежи за бумагу (-882 059,20 руб.);

Платежи за топливо и энергию (-73 905,00 руб.);

Зарплата персонала (-5 730 037,78 руб.);

Налоги (-3 334 881,99 руб.);

Услуги по печати и сортировки издания (-4 062 645,44 руб.).

При оценке проекта особо учитывается три вида деятельности такие как инвестиционная, операционная и финансовая. Для нашего проекта присуща операционная деятельность.

Операционная деятельность - это то же самое, что и обычная деятельность предприятия. Другой термин используется здесь потому что основной деятельностью предприятия может быть не только выпуск основных изданий таких как ежедневная, еженедельная газета «Комсомольская правда», но и специальный выпуск, вложение «Интересно и полезно» [3,с.225].

Чистый денежный поток (ЧДП) - разница между суммой положительного денежного потока (ПДП) и суммой отрицательного денежного потока (ОДП) в рассматриваемом периоде времени (2).

$$\text{ЧДП} = \text{ПДП} - \text{ОДП} \quad (2)$$

$$\text{ЧДП}_{\text{год}} = 15\,204\,150,00 - 14\,083\,529,41 = 2\,282\,313,34 \text{ руб.}$$

$$\text{ЧДП}_{\text{1 квартал}} = 2\,287\,350,00 - 3\,449\,042,74 = -1\,161\,692,74 \text{ руб.}$$

$$\text{ЧДП}_{\text{2 квартал}} = 4\,036\,500,00 - 3\,532\,057,40 = 504\,442,60 \text{ руб.}$$

$$\text{ЧДП}_{\text{3 квартал}} = 4\,440\,150,00 - 3\,551\,214,63 = 888\,935,37 \text{ руб.}$$

$$\text{ЧДП}_{\text{4 квартал}} = 4\,440\,150,00 - 3\,551\,214,63 = 888\,935,37 \text{ руб.}$$

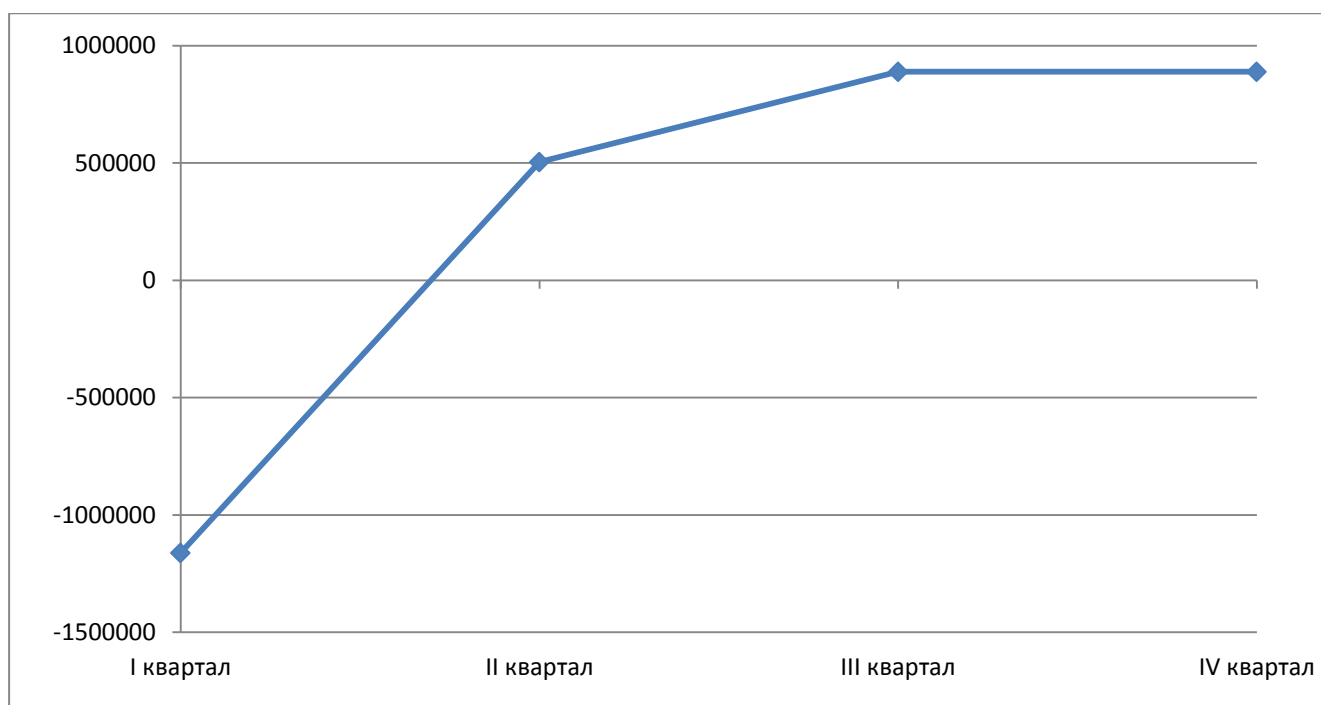


Рисунок 4 – Чистый денежный поток (ЧДП)

На основании итоговых данных рассчитаем показатели эффективности проекта.

Таблица 18 – Исходные данные для расчета показателей эффективности

Показатели	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Выручка от реализации продукции	2 287 350,00	4 036 500,00	4 440 150,00	4 440 150,00
Затраты на реализацию продукции	3 449 042,74	3 532 057,40	3 551 214,63	3 551 214,63
Прибыль от продаж	-1 161 692,74	504 442,60	888 935,37	888 935,37
Инвестиции полученные	1 161 692,74			
Сумма платежа по инвестициям		387 230,91	387 230,91	387 230,92

Вычитая из прибыли сумму платежей по взятому кредиту, получим денежный поток (прибыль до налогообложения) (3)

Чистая прибыль

$$\text{ЧП} = \text{П} \times (1 - \text{Н}_\text{П}) \quad (3)$$

Где П – прибыль до налогообложения;

$N_{\Pi}$  – налог на прибыль.

К показателям эффективности проекта можно отнести:

1. Чистая приведенная стоимость рассчитывается с использованием прогнозируемых денежных потоков, связанных с планируемыми инвестициями (4).

$$NPV = \sum_{i=0}^N \frac{CF_i}{(1+r)^i} \quad (4)$$

где  $CF_i$  – денежный поток для  $i$ -го периода,

$r$  – ставка дисконтирования (стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта).

При положительном значении  $NPV$  считается, что данное вложение капитала является эффективным.

2. Под индексом рентабельности ( $PI$ ) понимают величину, равную отношению приведенной стоимости ожидаемых потоков денежных средств от реализации проекта к начальной стоимости инвестиций (5).

$$PI = \sum \frac{CF^+}{(1+r)^i} / \sum \frac{CF^-}{(1+r)^i} \quad (5)$$

Где  $CF^-$  – отрицательный денежный поток (инвестиционные вложения);

$CF^+$  – положительный денежный поток (доход от реализации проекта за  $k$ -ый период).

При этом если:  $PI > 1$ , то проект следует принять;  $PI < 1$ , то проект следует отвергнуть;  $PI = 1$ , то проект не является ни прибыльным, ни убыточным.

3. Дисконтированный период окупаемости ( $DPB$ ) – это продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остается неотрицательным (6).

$$DPP = \frac{i}{PV_t} \quad (6)$$

4. Внутренняя норма доходности (IRR – internal rate of return) – это ставка дисконтирования, приравнивающая сумму приведенных доходов от инвестиционного проекта к величине инвестиций, т.е. вложения окупаются, но не приносят прибыль (7).

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \cdot (r_2 - r_1) \quad (7)$$

Где  $NPV(r_1)$ ,  $NPV(r_2)$  – положительный и отрицательный чистый дисконтированный доход;

$r_1$ ,  $r_2$  – норма доходности при положительном и отрицательном NPV.

Рассчитаем годовую ставку дисконтирования с учетом инфляции (8):

$$r = (d + a) + H_t + (d + a)H_t \quad (8),$$

Где  $d$  – ставка рефинансирования ЦБ (принимается равной 9,5%);

$a$  – ставка за риск (принимается равной 5%)

$H_t$  – годовой темп инфляции (по официальным данным Росстата 5,4%)

Таким образом (по формуле 8) имеем:  $r = (0,095 + 0,05) + 0,054 + (0,095 + 0,05) \cdot 0,054 = 0,2068$  или 20,68% годовых или 5,17% в квартал.

Ставка налогообложения составляет 20%.

Таблица 19 – Расчет основных показателей

Показатель	I квартал.	II квартал	III квартал	IV квартал
Прибыль до налогообложения	-1 161 692,74	117 211,69	501 704,46	501 704,45
Налог на прибыль		23 442,34	100 340,89	100 340,89
Чистая прибыль (чистый денежный поток)	-1 161 692,74	93 769,35	401 363,57	401 363,56
Множитель дисконтирования ( $r = 5,17\%$ )	1,0000	0,9508	0,9041	0,8597
Множитель дисконтирования ( $r = 0,07\%$ )	1,0000	0,9993	0,9986	0,9979
Чистый дисконтированный доход при ставке $r = 5,17\%$	-1 161 692,7	89 159,8	362 872,6	345 034,3
Чистый дисконтированный доход при ставке $r = 0,07\%$	-1 161 692,7	93 703,8	400 802,2	400 521,9

По таблице 19 имеем:

$$1. NPV = -1161692,7 + 89159,8 + 362872,6 + 345034,3 = -364625,99 \text{ тыс. руб.}$$

$$2. PI = \frac{89159,8 + 362872,6 + 345034,3}{1161692,7} = 0,69 \text{ или } 69\%$$

$$3. DPP = \frac{1161692,7}{(89159,8 + 362872,6 + 345034,3)/3} = 4,37 \text{ квартала}$$

$$4. NPV(r = 0,07\%) = -1161692,7 + 93703,8 + 400802,2 + 400521,9 = -266664,86 \text{ тыс. руб.}$$

$$IRR < 0,07\%$$

При данных условиях проект принимать нецелесообразно. Чистый дисконтированный доход отрицательный, на 1 руб. вложений приходится 69 коп. убытка, срок окупаемости проекта превышает срок жизни проекта (т.е. 1 год), внутренняя норма рентабельности значительно ниже ставки дисконтирования.

Рассмотрим этот же проект, но с условием того, что кредит выплачивается не только в 2018 году, но и в первый квартал 2019 года равными долями.

Таблица 20 – Расчет показателей с увеличением срока действия проекта

Показатель	2018 год				2019
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	I квартал
Выручка от реализации продукции	2 287 350,00	4 036 500,00	4 440 150,00	4 440 150,00	4 662 157,50
Затраты на реализацию продукции	3 449 042,74	3 532 057,40	3 551 214,63	3 551 214,63	3 622 238,92
Прибыль от продаж	-1 161 692,74	504 442,60	888 935,37	888 935,37	1 039 918,58
Выплата по кредиту		290 423,19	290 423,19	290 423,19	290 423,19
Прибыль до налогообложения	-1 161 692,74	214 019,42	598 512,19	598 512,19	749 495,39
Налог на прибыль		42 803,88	119 702,44	119 702,44	149 899,08
Чистая прибыль (чистый денежный поток)	-1 161 692,74	171 215,53	478 809,75	478 809,75	599 596,31
Множитель дисконтирования (r = 5,17%)	1,0000	0,9508	0,9041	0,8597	0,8174
Множитель дисконтирования (r = 30%)	1,0000	0,8547	0,7305	0,6244	0,5337
ЧДД при ставке r = 5,17%	-1 161 692,7	162 798,8	432 891,7	411 611,4	490 107,6
ЧДД при ставке r = 30%	-1 161 692,7	146 338,1	349 777,0	298 954,7	319 974,6

По данным таблицы 2:

1.  $NPV = -1161692,7 + 162798,8 + 432891,7 + 411611,4 + 490107,6 = 335716,8$   
тыс. руб.

$NPV = -1161692,7 + 89159,8 + 362872,6 + 345034,3 = -364625,99$  тыс. руб.

2.  $PI = \frac{162798,8 + 432891,7 + 411611,4 + 490107,6}{1161692,7} = 1,29$  или 129%

3.  $DPP = \frac{1161692,7}{(162798,8 + 432891,7 + 411611,4 + 490107,6)/4} = 3,1$  квартала

4.  $NPV (r = 17\% \text{ в квартал}) = -1161692,7 + 146338,1 + 349777,0 + 298954,7 + 319974,6 = -46648,4$  тыс. руб.



$$IRR = 0,0517 + \frac{335716,8}{335716,8 - (46648,4)} \cdot (0,17 - 0,0517) = 0,1556 \text{ или } 15,56\% \text{ в квартал или}$$

62,23% годовых.

### Выводы по результатам раздела два

Исходя из проделанных расчетов, видно, что уровень рентабельности средний, что говорит о прибыльности данного проекта, и о том, что выпуск и реализация вкладки - эффективны и вкладка конкурентоспособна. Но можно задуматься об эффективности управления данным проектом через увеличение клиентской базы, увеличение оборачиваемости вкладки, а также о снижении расходной части. Величина чистого денежного потока также свидетельствует об эффективности рассматриваемого проекта.

При данных условиях из таблицы 18 проект принимать нецелесообразно. Чистый дисконтированный доход отрицательный, на 1 руб. вложений приходится 69 коп. убытка, срок окупаемости проекта превышает срок жизни проекта (т.е. 1 год), внутренняя норма рентабельности значительно ниже ставки дисконтирования.

Поэтому мы рассмотрим этот же проект, но с условием того, что кредит выплачивается не только в 2018 году, но и в первый квартал 2019 года равными долями.

При увеличении срока кредитования на 1 квартал проект принимать целесообразно. Чистый дисконтированный доход положительный, на 1 руб. вложений приходится 29 коп. прибыли, срок окупаемости проекта не превышает срок жизни проекта (т.е. 1,25 года), внутренняя норма рентабельности значительно выше ставки дисконтирования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования были решены все поставленные задачи и сделаны основные выводы.

В первом разделе были рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования такие как роль и значение бизнес-планирования в управлении предприятием, структура и содержание бизнес планирования, проведен сравнительный анализ структур бизнес плана и существующих методик разработки бизнес планировании в России и за рубежом. Провели анализ применимости методик в соответствии с темой нашего проекта, вложение «Интересно и полезно».

Под бизнес- планом понимается программа мероприятий по осуществлению материальных вложений и получением прибыли от них. С одной стороны, инвестиционный проект – это письменный документ, определяющий цель и методы инвестирования, с другой – комплекс самих действий, направленных на достижение цели инвестирования. Главная цель бизнес- плана как документа – определить целесообразность вложений.

Бизнес-план – это документ, который составляется в целях эффективного управления и планирования бизнеса и является одним из основных инструментов управления предприятием, определяющих эффективность его деятельности.

При разработке бизнес-плана используются методы маркетингового и стратегического анализа рынка, на котором организация будет работать, а также методы стратегического планирования (выбор миссии, цели, задач и стратегии данного предприятия на данном рынке, в том числе, по результатам стратегического анализа). Кроме того, используются методы управления проектами, планирования бизнес-процессов (основных и вспомогательных), а также методы финансово-экономического анализа.

Проведенное исследование показало, что такой вид бизнеса, как создание Газеты является сверхприбыльным и перспективным. Одним из главных условия его успешного функционирования является создание творческого коллектива, что связано с объективными экономическо-финансовыми условиями деятельности на данном рынке. Открытие Газеты потребует от руководителя проекта самоотдачи, высокого напряжения волевых усилий, знаний, тактических манипуляций при бюрократической документации.

Также были рассмотрены теоретические основа бизнес-планирования такие как роль и значение бизнес-планирования в управлении предприятием, структура и содержание бизнес планирования, проведен сравнительный анализ структур бизнес плана и существующих методик разработки бизнес планировании в России и за рубежом. Провели анализ применимости методик в соответствии с темой нашего проекта, вложение «Интересно и полезно».

Исходя из проделанных расчетов, видно, что уровень рентабельности средний, что говорит о прибыльности данного проекта, и о том, что выпуск и реализация вкладки - эффективны и вкладка конкурентоспособна. Но можно задуматься об эффективности управления данным проектом через увеличение клиентской базы, увеличение оборачиваемости вкладки, а также о снижении расходной части Величина чистого денежного потока также свидетельствует об эффективности рассматриваемого проекта.

При данных условиях из таблицы 18 проект принимать нецелесообразно. Чистый дисконтированный доход отрицательный, на 1 руб. вложений приходится 69 коп. убытка, срок окупаемости проекта превышает срок жизни проекта (т.е. 1 год), внутренняя норма рентабельности значительно ниже ставки дисконтирования.

Поэтому мы рассмотрим этот же проект, но с условием того, что кредит выплачивается не только в 2018 году, но и в первый квартал 2019 года равными долями.

При увеличении срока кредитования на 1 квартал проект принимать целесообразно. Чистый дисконтированный доход положительный, на 1 руб. вложений приходится 29 коп. прибыли, срок окупаемости проекта не превышает срок жизни проекта (т.е. 1,25 года), внутренняя норма рентабельности значительно выше ставки дисконтирования.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Байкалова, А.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.И. Байкалова – Томск, 2004. – 12 с.
- 2 Барсуков, Д.П. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д.П. Барсуков, С.А. Фатова. – СПб.: СПбГУКиТ, 2013. – 80 с.
- 3 Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика: учебное пособие-2 е издание / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. – Москва, 2002. – 225 с.
- 4 Жариков, О.Н. Системный подход к управлению. Учебное пособие для вузов / О.Н. Жариков, В.И. Королевская, С.Н. Хохлов / под ред. В.А. Персианова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 62 с.
- 5 Иваннычева, Т.А. Социальное развитие организации. Академический вестник / Т.А. Иваннычева. – 2012. – 100–103 с.
- 6 Коробейников, О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифилова. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002.
- 7 Рогова, Е.М. Финансовый менеджмент: учебник / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 30 с.
- 8 Терев, Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление/Н.Н.Терев. – М.: ПРИОР, 2009 – 240 с.
- 9 Торосян, Е. К. Бизнес-планирование. Учебное пособие/Е.К.Торосян, Л.П. Сажнева, А.В. Варзунов. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.
- 10 Уткин, Э.А. Бизнес-план Финансы и статистика./Э.А.Уткин, А.И. Кочеткова. – М.: 2007. – 132 с.
- 11 Шаш, Н.Н. Бизнес-план предприятия/Н.Н. Шаш./под ред. А.В. Касьянова – Москва: ГроссМедиа, 2006. – 320 с.
- 12 Юзвович, Л.И. Зарубежные методики бизнес планирования инвестиционных проектов в условиях интеграции капитала / Л.И. Юзвович, А.Р. Батршин.//

- Международный журнал экспериментального образования. – 2014. – № 8-3. – <http://www.fenplan.ru/modern.php>.
- 13 Леонтьев, С.В. Типовая методика разработки бизнес-планов и анализа инвестиционных проектов с помощью тестовых таблиц / С.В. Леонтьев, С.В. Ткаченко. «РОЭЛ Консалтинг» – [http://www.cfin.ru/press/afa/98\\_1\\_197-209.pdf](http://www.cfin.ru/press/afa/98_1_197-209.pdf)
- 14 Официальный сайт газеты «Комсомольская правда» – <https://www.ural.kp.ru/>
- 15 Официальный сайт типографии «Циркон». Требования к файлам – <http://xn----7sbitcboycgdoes0b8a4l.xn--p1ai/>
- 16 Бюро тиражного аудита «АВС»/Реестр сертифицированных изданий – <http://www.press-abc.ru/index.php/21-f-a-q#>
- 17 Каналы сбыта, аудитория издания – <http://advert.kp.ru/ural/kp/2190>
- 18 Официальный сайт газеты «Коммерсант» – <https://www.kommersant.ru/>
- 19 Официальный сайт газеты «Российская газета» – <https://rg.ru/>
- 20 Официальный сайт газеты «Аргументы и факты» – <http://www.aif.ru/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Каналы продаж

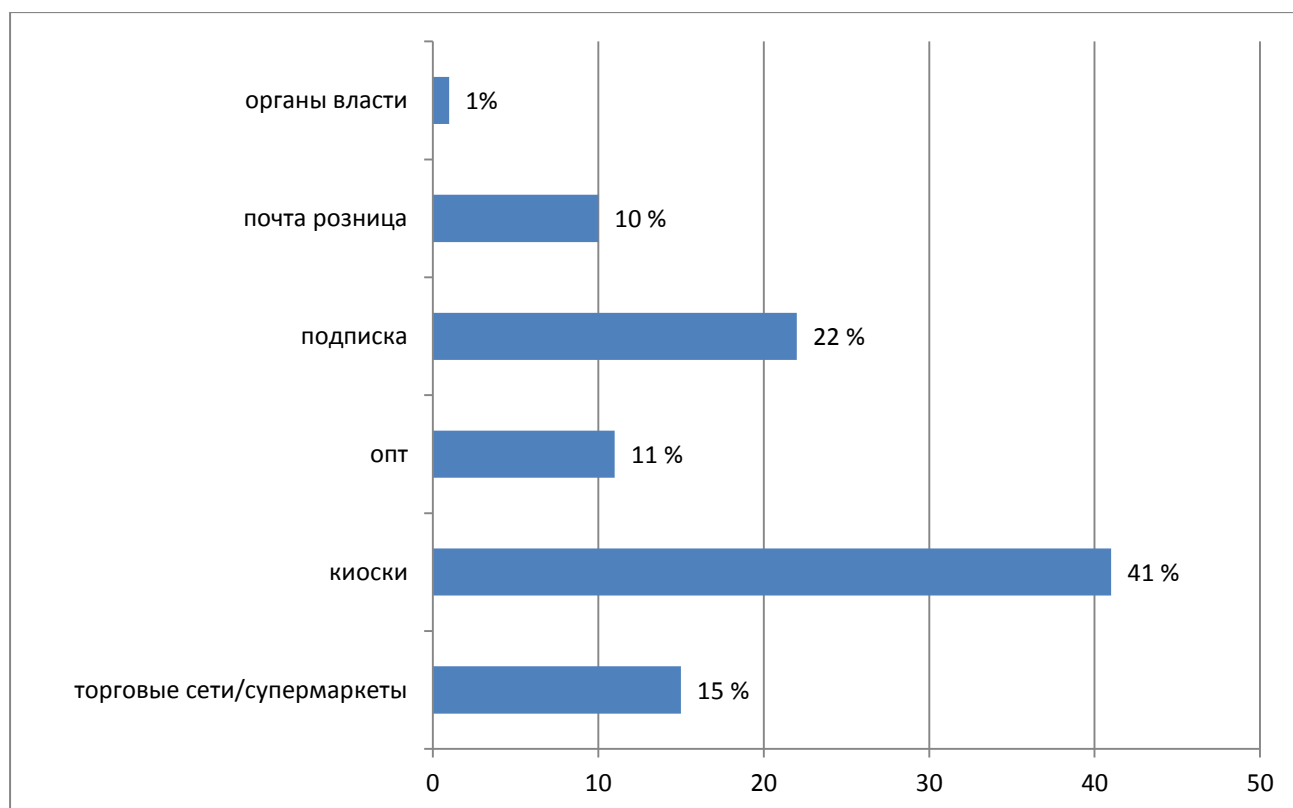


Рисунок А.1 – Распределение тиража по конкретным торговым точкам

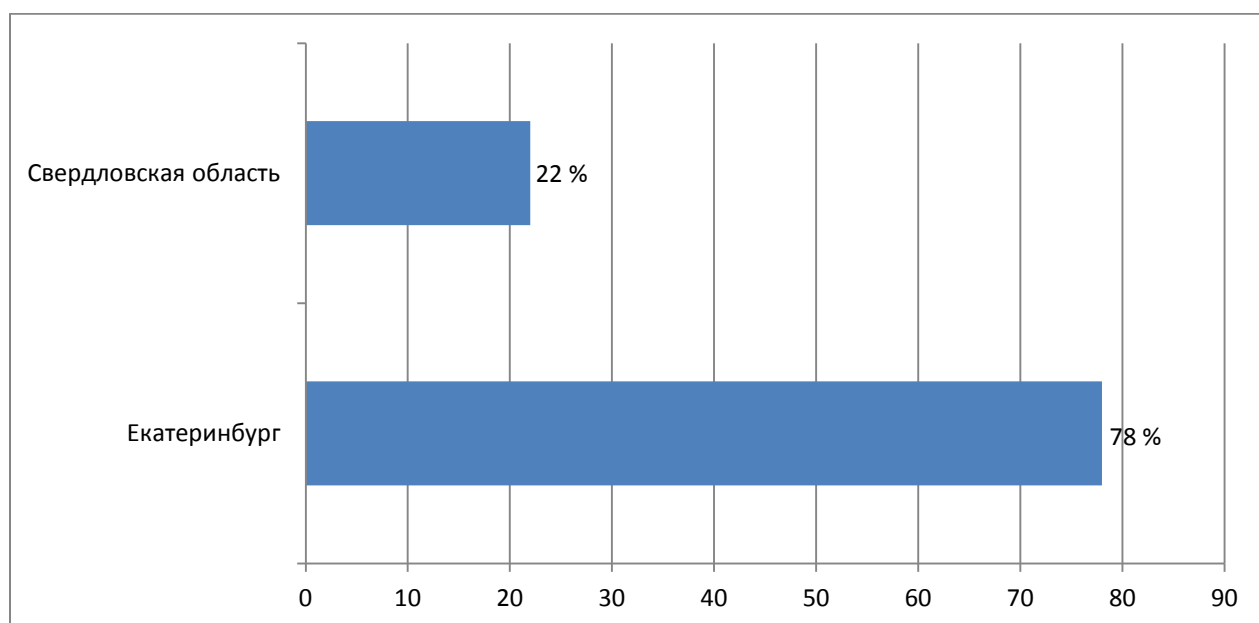


Рисунок А.2 – Соотношение распространяемого тиража по городу и по области

ПРИЛОЖЕНИЕ Б  
Аудитория издания

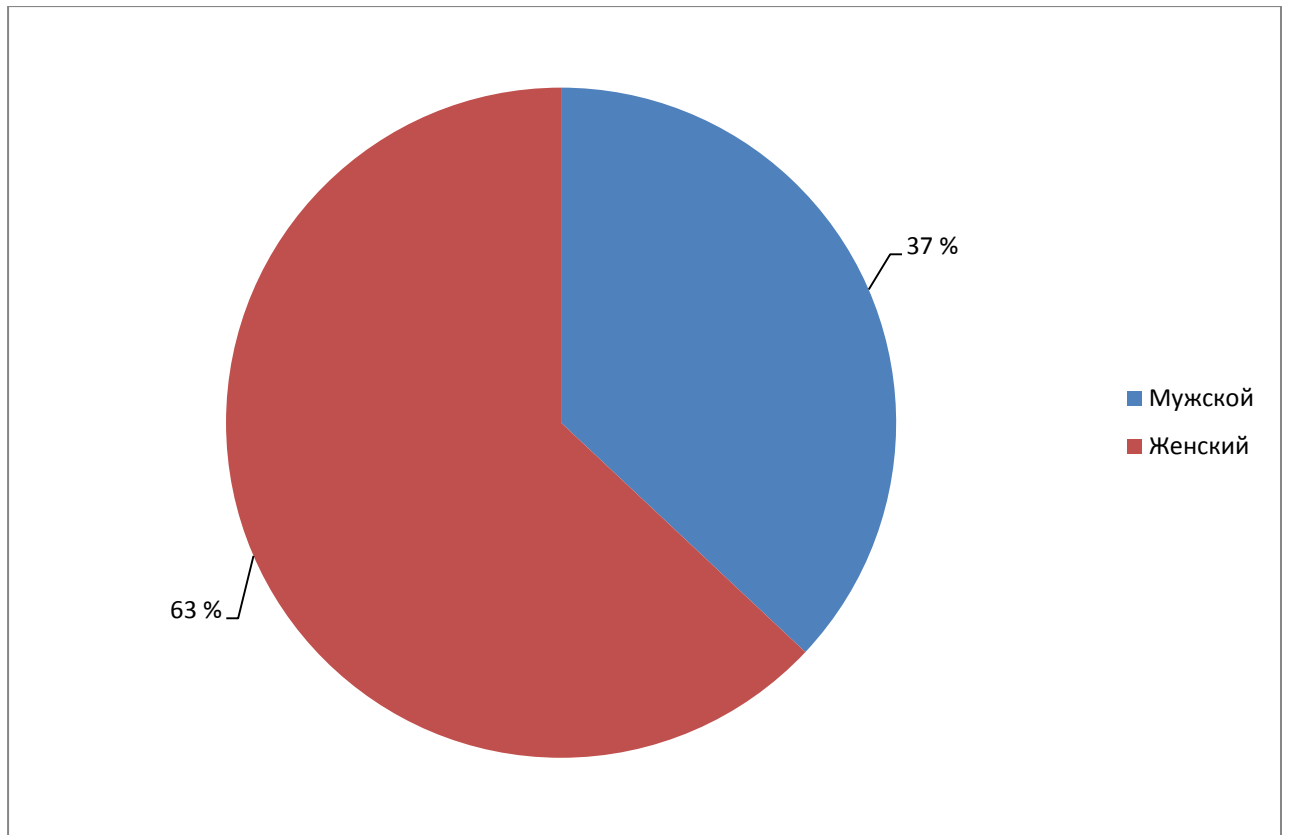


Рисунок Б.1 – Структура аудитории по критерию пол



ПРИЛОЖЕНИЕ В  
Аудитория издания

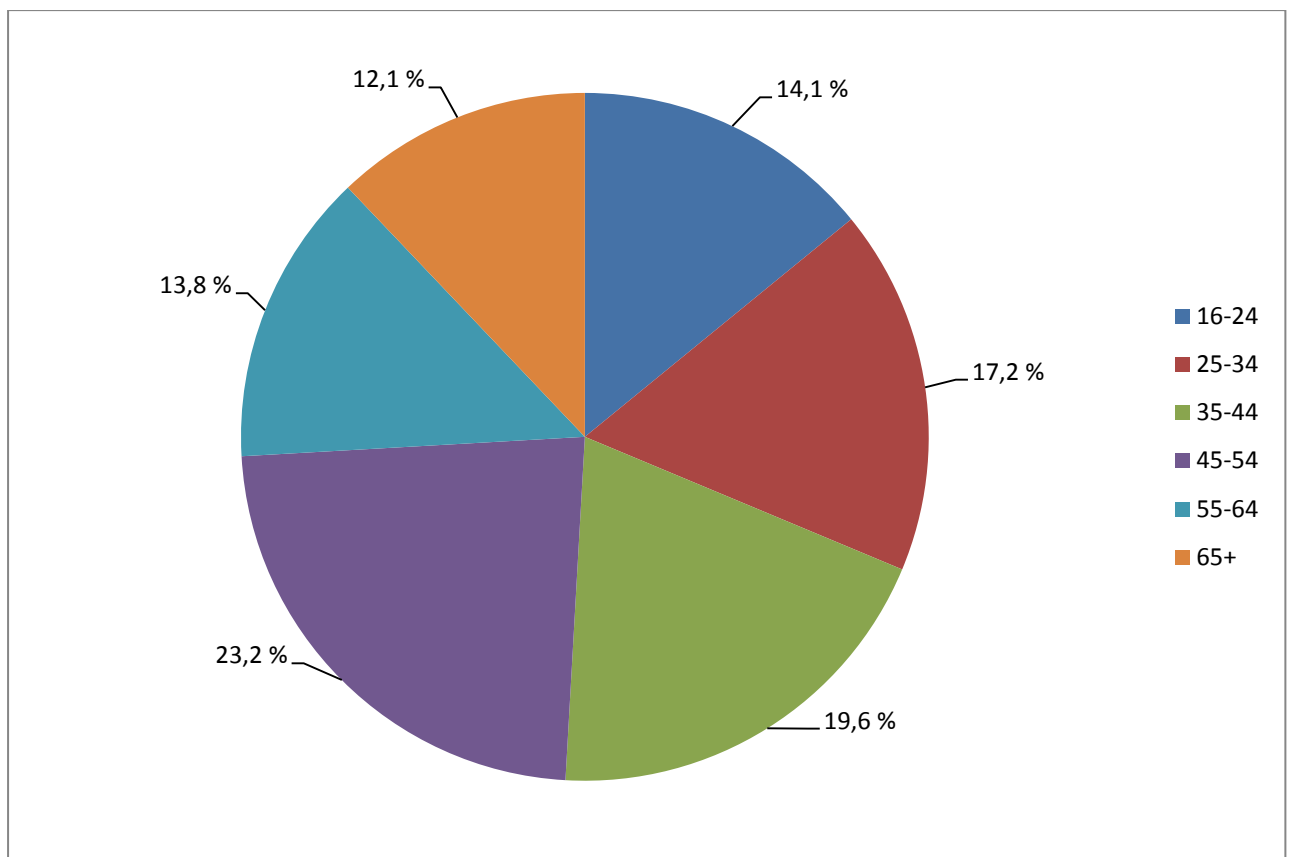


Рисунок В.1 – Структура аудитории по критерию возраст

ПРИЛОЖЕНИЕ Г  
Аудитория издания

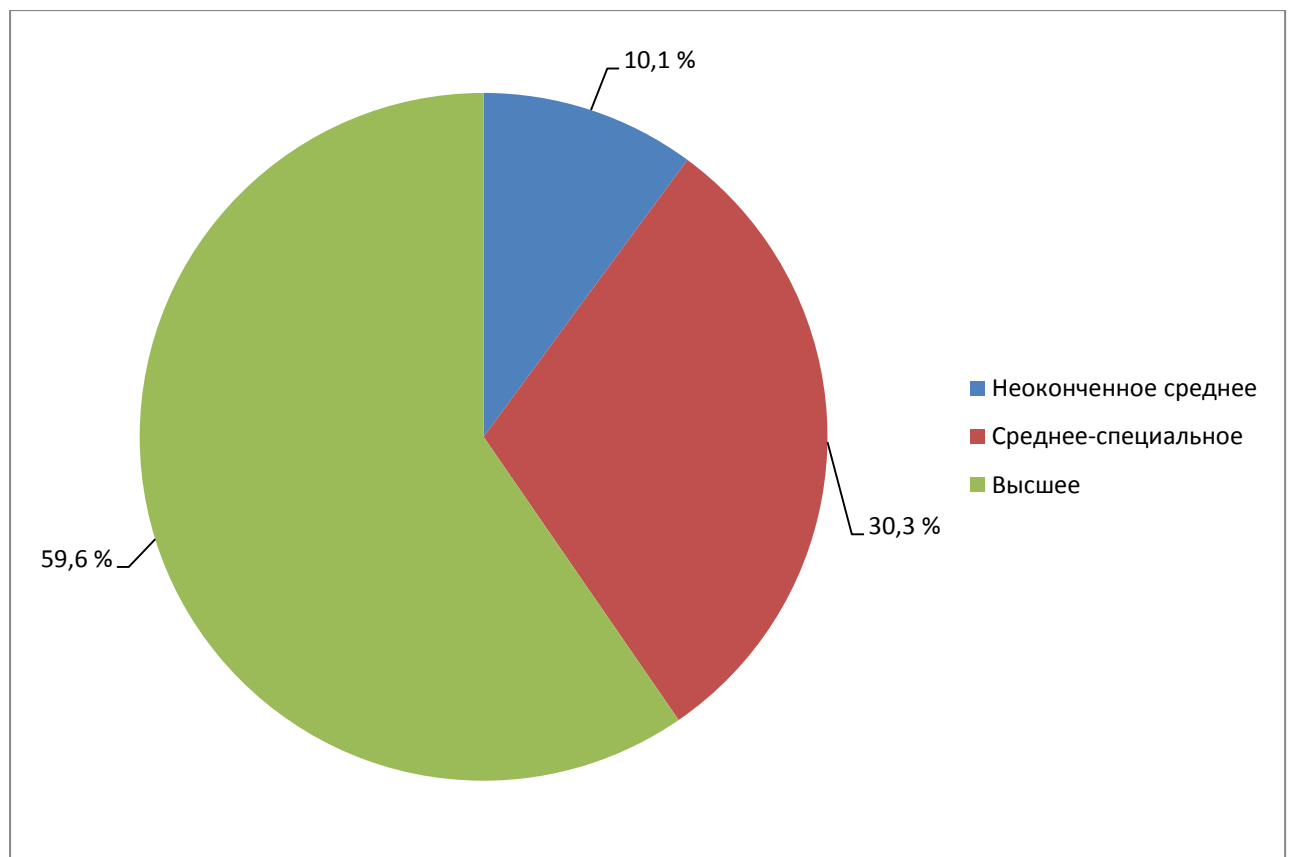


Рисунок Г.1 – Структура аудитории по критерию образование

ПРИЛОЖЕНИЕ Д  
Аудитория издания

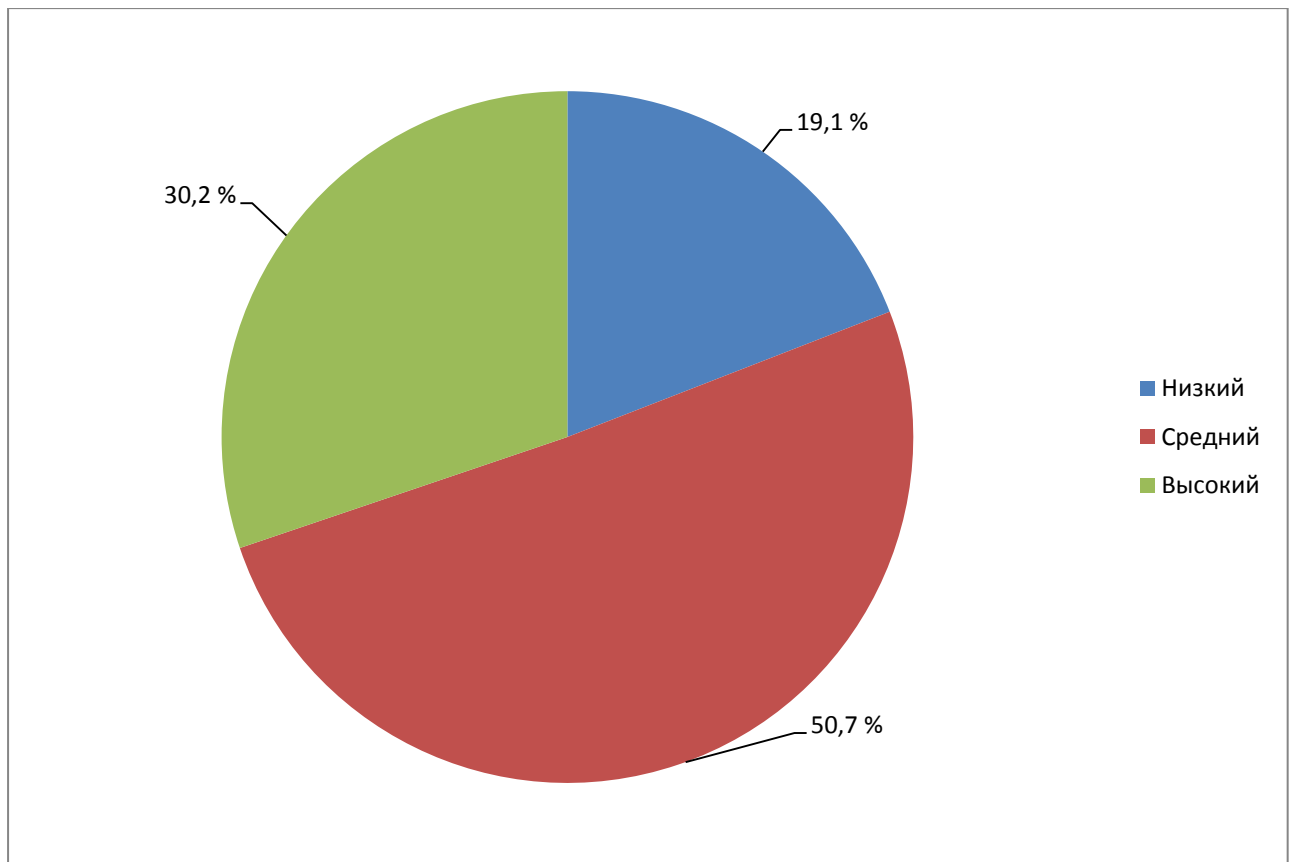


Рисунок Д.1 – Структура аудитории по критерию доход

ПРИЛОЖЕНИЕ Е  
Аудитория издания

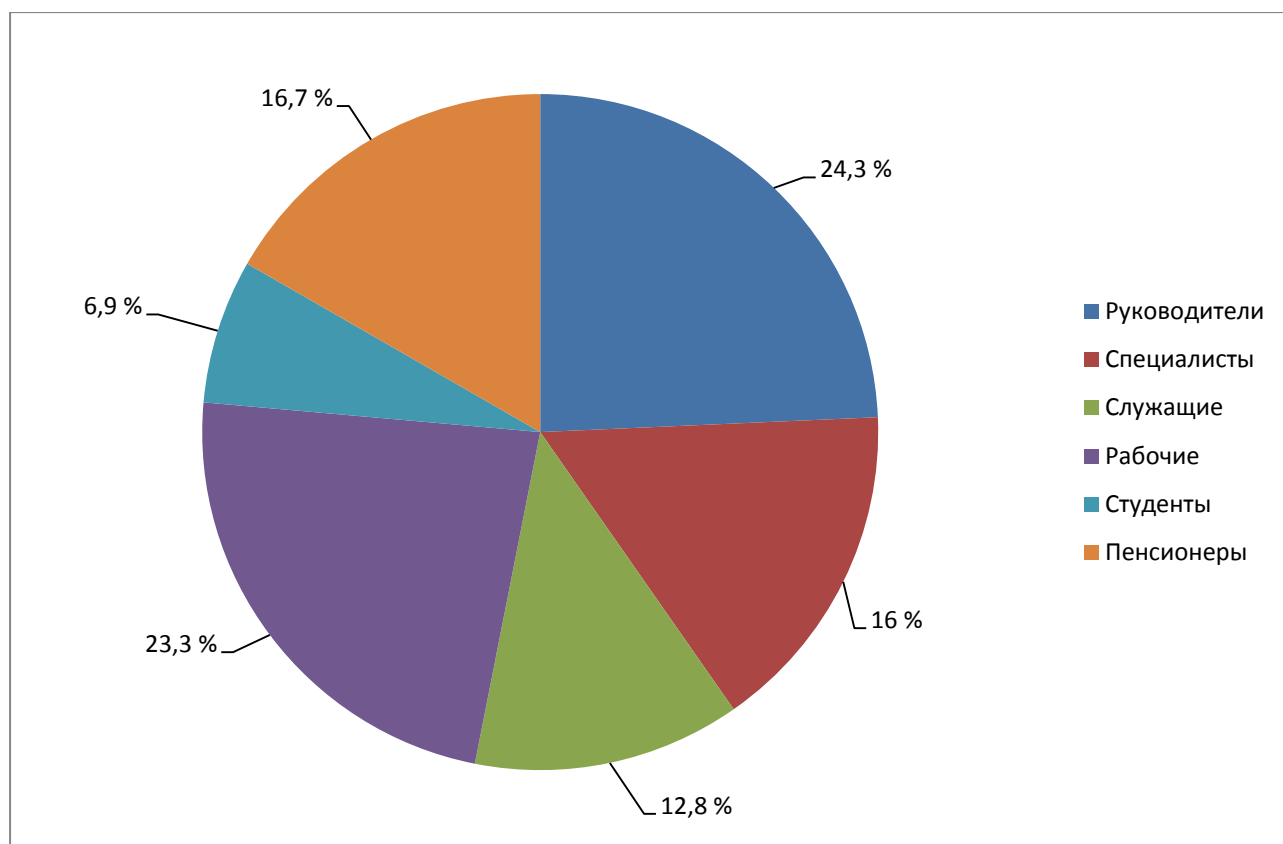


Рисунок Е.1 – Структура аудитории по критерию социальный статус

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж  
Рейтинг популярности

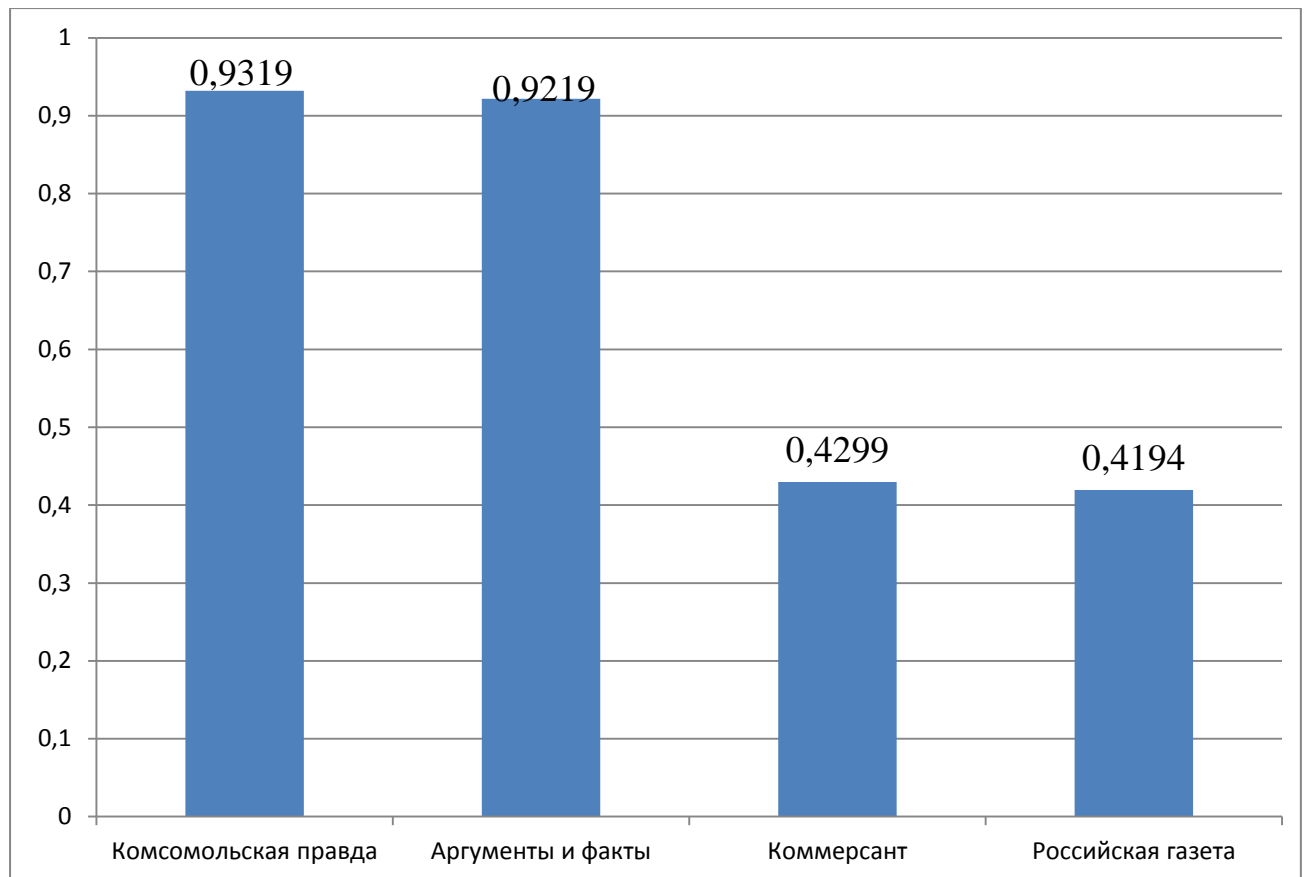


Рисунок Ж.1 – Рейтинг популярности

ПРИЛОЖЕНИЕ И  
Процентное соотношение налогов и ФОТ

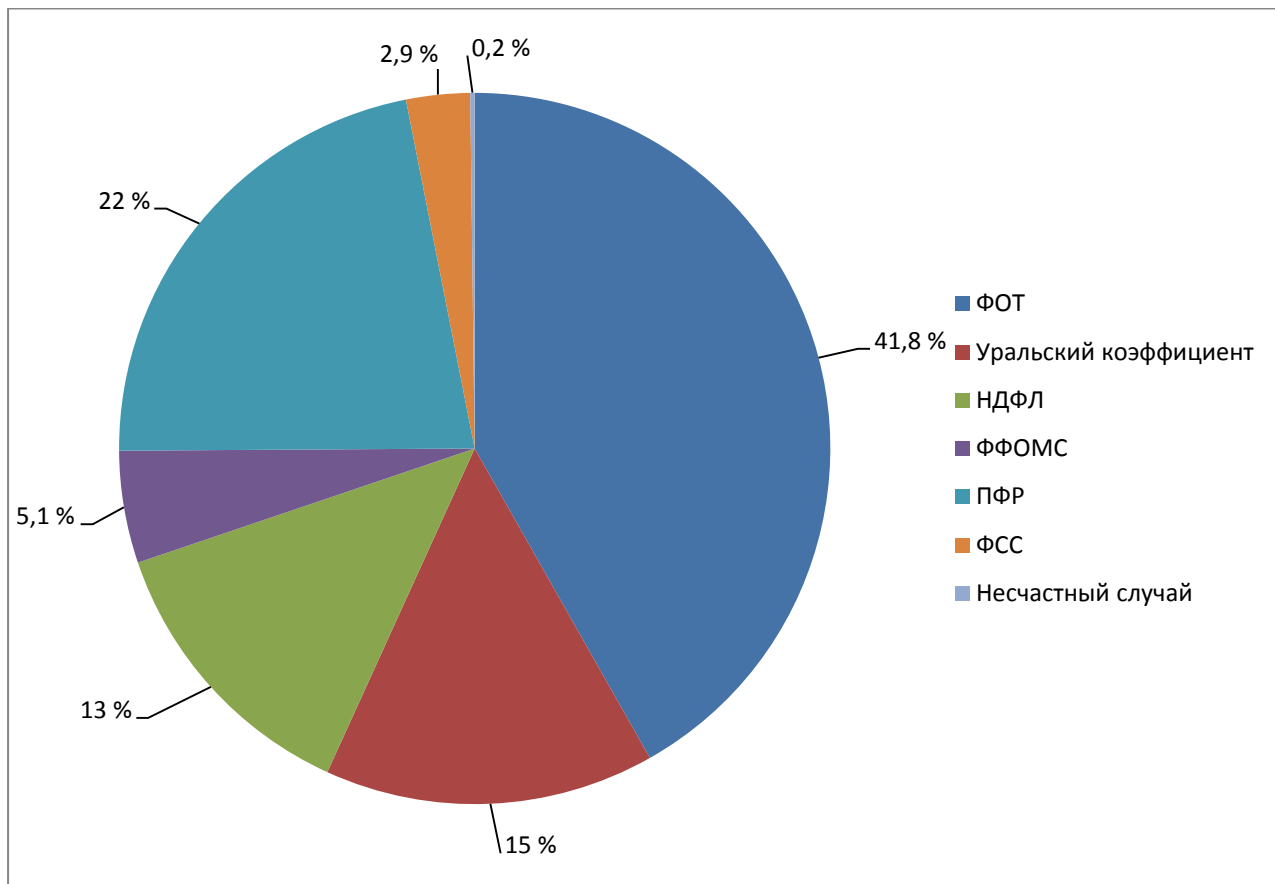


Рисунок И.1- Процентное соотношение налогов и ФОТ

**ПРИЛОЖЕНИЕ К**  
**Расчет проекта. Финансовые результаты**

Проект	Интересно и полезно				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Год
Период	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Год
Тираж, экз	143 000	143 000	143 000	143 000	572 000
Формат	A3	A3	A3	A3	A3
Кол-во полос	16	16	16	16	16
Кол-во выходов	13	13	13	13	52
Выручка	2 287 350,00	4 036 500,00	4 440 150,00	4 440 150,00	15 204 150,00
Расходы	3 449 042,74	3 532 057,40	3 551 214,63	3 551 214,63	14 083 529,41
Затраты на бумагу	220 514,80	220 514,80	220 514,80	220 514,80	882 059,20
Затраты на печать	1 001 000,00	1 001 000,00	1 001 000,00	1 001 000,00	4 004 000,00
Расходы на вложение (сортировка)	14 661,36	14 661,36	14 661,36	14 661,36	58 645,44
Экспедирование	40 878,32	40 878,32	40 878,32	40 878,32	163 513,28
ГСМ	18 476,25	18 476,25	18 476,25	18 476,25	73 905,00
ФОТ, в т.ч.	1 387 098,82	1 439 573,32	1 451 682,82	1 451 682,82	5 730 037,78
Редакция	611 000,00	611 000,00	611 000,00	611 000,00	2 444 000,00
Коммерческие гонорары	366 600,00	366 600,00	366 600,00	366 600,00	1 466 400,00
Служба Рекламы	414 367,50	501 825,00	522 007,50	522 007,50	1 960 207,50
Налоги с ФОТ	807 291,51	837 831,67	844 879,40	844 879,40	3 334 881,99
Прибыль /убыток	-1 161 692,74	504 442,60	888 935,37	888 935,37	2 282 313,34