

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное 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

«___»_____2018г.

Разработка бизнес-плана по открытию клининговой компании в г. Челябинске

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ-38.03.01.2018.100.ВКР

Руководитель работы,
к.э.н., доцент кафедры
И.Д. Дягелец

«___»_____2018г.

Автор работы,
студент группы ВШЭУ-475
А.И. Игонченков

«___»_____2018г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
И.А.Мостовщикова

«___»_____2018г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Игонченков А.И. Разработка бизнес-плана по открытию клининговой компании в г. Челябинске.- Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-475, 79с., 7 ил. 18 табл., библиограф. список – 20 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана по открытию клининговой компании в г. Челябинске.

В первой главе были изучены цели, задачи, основы бизнес-планирования, а также разработки основных разделов бизнес-плана и критерии оценки экономической эффективности бизнес-плана.

Во второй главе представлено полное описание планируемого проекта, анализ клининговых компаний конкурентов, в г. Челябинске. Помимо этого, вторая глава содержит основную часть разработанного бизнес-плана, а именно организационный, план маркетинга, анализ положения дел в отрасли, финансовый план.

ANNOTATION

Development of a business plan opening
a cleaning company in the city of Chelyabinsk.
- Chelyabinsk: South Ural state University,
EC-475, 79s., 7 Il. 18 table., bibliographer. list-20 Naim.

Final qualifying work was carried out to develop a business plan for the opening of a cleaning company in Chelyabinsk.

In the first Chapter, we studied the goals, objectives, basics of business planning, as well as the development of the main sections of the business plan and the criteria for assessing the economic efficiency of the business plan.

The second Chapter presents a complete description of the planned project, the analysis of cleaning companies of competitors in Chelyabinsk. In addition, the second Chapter contains the main part of the developed business plan, namely organizational, marketing plan, analysis of the situation in the industry, financial plan.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ	
1.1 Сущность бизнес-планирования.....	10
1.2 Виды, классификация бизнес-планов	12
1.3 Структура бизнес-плана	13
1.4 Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта.	20
1.5 Сравнение Российских и зарубежных методик разработки бизнес-плана.	23
2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА КЛИНИНГОВОЙ КОМПАНИИ «ПОСЕЙДОН».....	25
2.1 Резюме	25
2.2 Характеристика услуг	26
2.3 Анализ положения дел в отрасли	35
2.4 План маркетинга.....	42
2.5 Организационный план	49
2.6 Финансовый план	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	63

ВВЕДЕНИЕ

Первые клининговые компании начали появляться в Европе 80 лет назад, и к настоящему времени уборочный сервис Европы превратился в целую индустрию. Германия занимает лидирующее место, далее идут Италия и Франция. Уборочная индустрия России еще достаточно молода. Причиной слабого развития рынка клининговых услуг в России (при неплохой положительной динамике в целом) является не только сравнительная «молодость» данного направления, но и недостаточная осведомленность потенциального потребителя о данном виде услуг и преимуществах использования такового.

Началом развития отечественного рынка профессиональной уборки можно считать 1989 год, когда образовались первые московские клининговые компании. До 1993 года этот рынок не имел динамичного развития. С середины 1994 года темпы увеличения числа профессиональных клининговых компаний значительно возросли. По мере того, как владельцы недвижимости и частные потребители клининговых услуг все в большей степени признают преимущество профессионального уборочного обслуживания, эта индустрия продолжает стремительное развитие.

Отдельно хочется отметить тот факт, что наряду с ростом числа компаний, расширяется и перечень предоставляемых потребителю профессиональных услуг. Такие города, как Москва и Санкт-Петербург, в настоящее время являются уверенными лидерами на рынке услуг профессиональной уборки. Быстрый рост числа клининговых компаний был обусловлен изменением облика этих городов, появлением в них современных зданий с дорогостоящим интерьером, требующим профессионального подхода для ухода за ним и поддержания чистоты. Кроме этих городов, интенсивно начал развиваться рынок клининговых услуг в других крупных городах России: Екатеринбург, Нижний Новгород, Красноярск, Владивосток и др.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка бизнес-плана открытия клининговой компании «Посейдон» в г. Челябинске.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы бизнес-планирования;
- проанализировать основные тенденции развития рынка клининговых компаний;
- провести маркетинговое исследование рынка клининговых компаний в Челябинске;
- оценить экономическую эффективность, финансовую реализуемость и риски проекта.

Теоретической и методологической базой дипломной квалификационной работы стали работы отечественных авторов по бизнес-планированию, экономики предприятия, финансам, планированию, бухгалтерскому учёту, финансовому и инвестиционному анализу. Так же использованы нормативные документы, регламентирующие деятельность предприятия в области бухгалтерского учёта, налогообложения.

Методы, применяемые при анализе: системный подход, методологического обобщения материалов, статистический анализ.

Структура дипломной квалификационной работы включает: введение, основную часть, заключение и библиографический список.

В первой главе «Теоретические основы бизнес-планирования» представлены теоретические основы, а также производится сравнение отечественных и зарубежных методов бизнес-планирования.

Во второй главе анализ рынка и разработка плана маркетинга для нового проекта, проводится анализ рынка клининговых компаний в городе Челябинске.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Сущность бизнес-планирования

Бизнес-план является традиционным для рыночной экономики документом, без которого в сфере бизнеса не предпринимаются никакие сколько-нибудь серьезные действия. В определенном смысле он представляет собой формализацию системного подхода к процессу планирования, форму обоснования экономической целесообразности выбранных фирмой направлений деятельности и использования тех или иных источников финансирования этой деятельности, оценки ожидаемых финансовых результатов (продажи, прибыли, отдачи от вложенного капитала).

И сегодня в отечественной практике существует огромное многообразие его определений, отчасти заимствованных из зарубежного опыта. Но необходимо осознавать, что простого перевода содержательной его части для нас может быть недостаточно, равно, как и то, что многие из западных методик могут попросту не работать в российских условиях, если в них не будет учитываться специфика нашей экономики. Приведем несколько определений бизнес-плана, заимствованных из разных источников:

Таким образом, бизнес-план предполагает оценку собственной предпринимательской деятельности фирмы и целевую оценку конъюнктуры рынка, является программой действий предпринимателя, необходимым рабочим инструментом проектно-инвестиционных решений и внутрифирменного планирования, используемым во всех сферах предпринимательства. Он актуален, как и для вновь создаваемых, так и для действующих фирм.

Если проект создается и реализуется в конкурентной среде, то для обоснования его эффективности требуется разработка бизнес-плана. В условиях отсутствия конкуренции инициатор проекта ограничивается технико-экономическим обоснованием.

В успешном завершении проекта заинтересованы все его участники. Следовательно, бизнес-план должен содержать аргументированную информацию, удовлетворяющую их интересы. Так:

- руководитель проекта и команда - долю в полученной прибыли, вознаграждение по результатам работы (в случае работы по найму заказчика проекта), повышение профессионального рейтинга;

- заказчик (владелец) - доходы от реализованного проекта, внедрение новых бизнес-процессов в деятельность фирмы, реинжиниринг действующих бизнес-процессов и в конечном итоге преобразование фирмы в заданном стратегическом направлении;

- органы власти - налоги со всех участников, а также решение социальных, экономических, экологических и других проблем региона, на территории которого реализуется проект;

- потребители - товары и услуги;

- инвесторы - возврат вложенных капиталов с процентами, условия стабильной прибыльной деятельности в выбранной стратегической зоне хозяйствования;

- другие заинтересованные стороны - удовлетворение своих экономических и неэкономических интересов.

Бизнес-планирование помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;

- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;

- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- предусмотреть трудности, "подводные камни", которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана. [1]

1.2 Виды, классификация бизнес-планов

Бизнес-план является рабочим инструментом не только действующих, но и вновь создаваемых предприятий. Используется он во всех сферах предпринимательской деятельности независимо от масштабов, форм собственности и организационно-правовых форм предприятий. Прежде чем приступить к разработке бизнес-плана, необходимо определить миссию (цели) данной разработки. И уже на основании этого оценивать бизнес-план по различным признакам (критериям), что позволит четко организовать процесс планирования с наименьшими затратами.

Классификация бизнес-планов осуществляется по следующим критериям:

1. По целям разработки бизнес-планы бывают:

- инвестиционные – направлены на внедрение инноваций в виде новых технологий, продуктов или выход на рынок с традиционным продуктом. Осуществляется это через новое строительство или расширение действующего предприятия либо проведения реконструкции, модернизации, технического перевооружения;
- для выработки стратегии развития организации;
- для планирования деятельности организации;

– для финансового оздоровления действующего предприятия.

2. По объекту планирования.

В бизнес-плане может планироваться деятельность следующих субъектов:

- предприятия в целом (нового или действующего);
- объединений (группы) предприятий;
- инвестиционного проекта (направления бизнеса).

3. По конечным потребителям.

Бизнес-планы могут быть предназначены:

- для внутреннего пользования самого предпринимателя или руководства фирмы (как средство самоорганизации);
- банкам, инвесторам, акционерам;
- региональной администрации;
- бизнес-партнерам (покупателям, спонсорам, лизингодателям и др.).

4. По продолжительности решаемых задач (горизонту планирования) выделяют следующие виды бизнес-планов:

- стратегические (долгосрочные), представляющие совокупность основных целей предприятия и способов их достижения на протяжении длительного периода времени;
- тактические (среднесрочные), охватывающие более короткий период (3-5 лет), используются для поддержки стратегических планов, содержат более точные определения действий, больше деталей и спецификаций; [2]

1.3 Структура бизнес-плана

1. Титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме бизнес-плана

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором обычно указывают:

- наименование проекта;
- место подготовки плана;
- авторов проекта, название и адрес предприятия, телефоны;

- имена и адреса учредителей;
- назначение бизнес-плана и его пользователей.

На титульном листе обычно помещается меморандум о конфиденциальности. Он составляется с целью предупреждения всех лиц о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представившей проект.

Также титульный лист может содержать требование о возврате автору бизнес-плана, если он не вызывает интереса инвестировать в его реализацию.

После титульного листа следует оглавление – формулировка разделов плана с указанием страниц и выделением наиболее важных пунктов в соответствии с особенностями конкретного проекта.

Бизнес-план может содержать аннотацию, в которой дается краткое описание цели и основных положений бизнес-плана (0,5 – 2 страницы).

В введении указываются задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован.

Резюме (концепция бизнеса) – краткое изложение основных положений предполагаемого плана, т. е. информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся.

Концепция составляется после написания всех разделов бизнес-плана, так как содержит самое основное из всех его разделов.

В резюме указываются возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования. Резюме должно содержать главную цель предполагаемого бизнеса и назначение разрабатываемого бизнес-плана.[3]

Таким образом, резюме содержит следующие данные:

- идеи, цели и суть проекта;

- особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- стратегию и тактику достижения поставленных целей;
- квалификацию персонала и особенно ведущих менеджеров;
- прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год и т. д.);
- планируемую себестоимость продукции и потребность финансирования;
- ожидаемую чистую прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;
- основные факторы успеха (описание способов действий и мероприятий).

2. Характеристика объекта бизнеса организации. В разделе бизнес-плана «Характеристика объекта бизнеса организации» («Характеристика услуг и продукции») представляется описание продукции предприятия с позиции потребителя. С этой целью приводятся следующие сведения:

- потребности, удовлетворяемые товаром;
- показатели качества;
- экономические показатели;
- внешнее оформление;
- сравнение с другими аналогичными товарами;
- патентная защищенность;
- показатели экспорта и его возможности;
- основные направления совершенствования продукции;
- возможные ключевые факторы успеха.

Основное назначение товара – удовлетворение потребности клиента фирмы.

Роль данного раздела бизнес-плана сводится к тому, чтобы представить потенциальному инвестору, какими новыми уникальными свойствами обладает товар, доказать, что он способен вызвать интерес покупателей.

3. Анализ бизнес-среды организации. Данный раздел, как правило, посвящается исследованию и анализу рынка, конкуренции на нем и т. д. В первую очередь рыночные исследования направлены на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение потенциальных. Определяются приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке, – качество, цена, время и точность поставки, надежность поставок, сервисное обслуживание и т. п.

Емкость рынка – объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. Емкость рынка при планировании рассчитывается в денежном и натуральном выражении. Знание емкости рынка и тенденции ее изменения позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде. Например, неперспективным представляется рынок, емкость которого незначительна по сравнению с производственной мощностью предприятия. В этом случае доходы от продаж на нем могут не компенсировать расходы на внедрение на рынок и издержки на изготовление продукции. В то же время большая емкость рынка не всегда может определять планируемый объем продаж. В этом случае приходится считаться с остротой конкуренции, степенью удовлетворенности потребителей товарами конкурентов и другими факторами, определяющими возможность освоения рынка.

Методы расчета емкости рынка для различных товаров различаются. При определении емкости рынка потребительских товаров анализируются факторы, формирующие спрос потребителей. Сюда могут входить следующие факторы:

- численность и половозрастная структура населения в регионе;
- уровень доходов и структура потребительских расходов населения;
- политика в области оплаты труда.

Это динамичный показатель, складывающийся под воздействием многих факторов. В его основе лежит соотношение между спросом и предложением на планируемый товар.

5. План маркетинга. Маркетинг – это система организации деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров, и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли.

Главное в маркетинге – двойной и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это то, что вся деятельность компании, в том числе формирование ее программ производства, научно-технические исследования, капиталовложения, финансовые средства и рабочая сила, а также программы сбыта, технического обслуживания и другие должны основываться на глубоких и достоверных знаниях потребительского спроса и его изменений. Необходимо выявление неудовлетворенных запросов покупателя, с тем чтобы ориентировать производство на их обеспечение. С другой стороны, важно активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

Основным принципом маркетинга является ориентация конечных результатов производства на требования и пожелания потребителей.

6. Производственный план. Этот раздел бизнес-плана готовится только той фирмой, которая занимается или будет заниматься производством. Для непромышленных фирм потребность в долгосрочных активах, оборотных средствах и прогноз затрат определяются в разделе «Финансовый план».

Разработчики бизнес-плана в этом разделе должны показать, что предприятие реально может производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

Структура данного раздела может иметь следующий вид:

- технология производства;
- производственное кооперирование;
- контроль производственного процесса;
- система охраны окружающей среды;
- производственная программа;
- производственные мощности и их развитие;

- потребность в долгосрочных активах;
- потребность в оборотных средствах;
- прогноз затрат.

7. Организационный план. Данный раздел бизнес-плана посвящается системе управления фирмой и ее кадровой политике. Структура раздела может иметь следующий вид:

- организационная структура;
- ключевой управленческий персонал;
- профессиональные советники и услуги;
- персонал;
- кадровая политика фирмы;
- календарный план;
- план социального развития;
- правовое обеспечение деятельности фирмы.

8. Финансовый план. Данный раздел бизнес-плана рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования денежных средств (собственных и привлекаемых) на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынках в последующие периоды, т. е. здесь представляется достоверная система данных, отражающих ожидаемые результаты финансовой деятельности фирмы.

В данном разделе представляются:

- отчет о прибылях и убытках;
- баланс денежных расходов и поступлений;
- прогнозный баланс активов и пассивов (для предприятия);
- анализ безубыточности;
- стратегия финансирования.

Кроме того, на основании представленных данных в аналитических целях производятся дополнительные расчеты показателей финансового состояния предприятия (таких как ликвидность, платежеспособность, прибыльность,

использование активов, использование акционерного капитала и т. д.), показателей доходности инвестиций и т. п.

9. Оценка и страхование риска. Деятельность субъектов хозяйственных отношений постоянно связана с риском.

Существуют различные виды риска в зависимости от того объекта или действия, рисковость которого оценивается: политический, производственные, имущественный, финансовый, валютный и т. д. Дадим краткую характеристику наиболее значимых для целей бизнес-планирования рисков:

1. Суверенный (страновой) риск. Представляет собой риск, связанный с финансовым положением целого государства, когда большинство его экономических агентов, включая правительство, отказываются от исполнения своих внешних долговых обязательств.

2. Политический риск. Иногда рассматривается как синоним страхового риска, однако чаще используется при характеристике финансовых отношений между экономическими агентами и правительствами стран, имеющих принципиально различное политическое устройство или нестабильную политическую ситуацию, когда не исключена возможность революции, гражданской войны, национализации частного капитала и т. п.

3. Производственный риск, в большей степени обусловленный отраслевыми особенностями бизнеса, т. е. структурой активов, в которые собственники решили вложить свой капитал. Один и тот же капитал можно использовать для абсолютно различных производств, очевидно, что степень риска производственной деятельности в этом случае, а, следовательно, и вложения капитала в нее будет принципиально различной.

4. Финансовый риск, обусловленный структурой источников средств. В данном случае речь идет не о рисковости выбора вложения капитала в те или иные активы, а о рисковости политики в отношении целесообразности привлечения тех или иных источников финансирования деятельности фирмы;

5. Риск снижения покупательной способности денежной единицы. Этот вид риска присущ предпринимательской деятельности в целом, а смысл его

заключается в том, что инфляция может приводить к снижению деловой активности, прибыли, рентабельности и т. д.

1.4 Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта.

Оценку эффективности необходимо производить исходя из интересов всех его участников: иностранного инвестора, предприятия и органов местного и республиканского управления.

Методика расчета эффективности реализации проекта состоит из четырех этапов:

1. Оценка и анализ общих инвестиционных издержек. Предполагает расчет потребностей в основном и оборотном капитале, распределение потребностей в финансировании по стадиям инвестиционного цикла (проектирование, строительство, монтаж, пуско-наладка, выход на проектную мощность, работа на полной мощности);

2. Оценка и анализ текущих затрат. Сюда относится составление сметы затрат на производство продукции (работ, услуг), определение и анализ себестоимости отдельных видов продукции (работ, услуг).

3. Расчет и анализ показателей экономической эффективности проекта.

Оценка предстоящих затрат и результатов осуществляется в пределах расчетного периода, продолжительность которого (горизонт расчета) принимается с учетом средневзвешенного нормативного срока службы основного технологического оборудования либо требований инвестора.

Для приведения разновременных показателей используется коэффициент дисконтирования (α_t), определяемый по формуле:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+EN)^t} \quad (1)$$

t – год, затраты и результаты которого приводятся к начальному периоду ($t = 0, 1, 2, \dots, T$);

E_H – норма дисконта, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

Сравнение различных вариантов инвестиционных проектов и выбор лучшего из них рекомендуется производить с учетом использования различных показателей, к которым относятся:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД) или интегральный эффект;
- индекс доходности (ИД);
- внутренняя норма доходности (ВНД);
- срок окупаемости;
- другие показатели, отражающие интересы участников и его специфику проекта.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД или NPV) определяется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^T (R_t - Z_t) \frac{1}{(1 + E_H)^t} \quad (2)$$

R_t – стоимостная оценка результатов (сумма денежных поступлений), достигаемых на t -ом шаге;

Z_t – стоимостная оценка затрат (вложение средств) в периоде t ;

$(R_t - Z_t)$ – эффект, достигаемый на t -ом шаге.

Чистый дисконтированный доход представляет собой итог реализации проекта, который представляет собой сумму текущих эффектов за весь расчетный период, определяемых как превышение дисконтированных поступлений денежных средств над суммой дисконтированных инвестиционных затрат.

Индекс доходности (Profitability Index) (ИД или PI) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений. Он определяется по формуле:

$$ИД = \frac{1}{K} \sum_{t=1}^T (R_t - Z_t^*) \frac{1}{(1+Eвн)^t} \quad (3)$$

Z_t^* - стоимостная оценка текущих затрат на t -ом шаге;

K – сумма дисконтированных капитальных вложений

$$(K = \sum_{t=1}^T K_t * L_t). \quad (4)$$

Индекс доходности характеризует среднегодовую рентабельность инвестированного капитала в течение расчетного периода.

Внутренняя норма доходности инвестиций (Internal Rate of Return) (ВНД) представляет собой норму дисконта ($Eвн$), при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям или чистый дисконтированный доход равен нулю:

$$\sum_{t=1}^n \frac{(R_t - Z_t^*)}{(1+Eвн)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{K_t}{(1+Eвн)^t} \quad (5)$$

Смысл расчета этого показателя при анализе экономической эффективности планируемых инвестиций заключается в следующем: IRR показывает максимально допустимый относительный уровень доходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Например, если проект полностью финансируется за счет ссуды коммерческого банка, то значение IRR показывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которой делает проект убыточным.

Критерий выбора – максимальное значение IRR при условии, что она превышает минимальную ставку банковского процента.

Срок окупаемости инвестиций (*Payback Period*)(*Ток* или *PP*)- минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Общая формула для расчета показателя PP имеет вид:

$$\sum_{t=1}^{Ток} \frac{R_t - Z_t^*}{(1+EN)^t} = \sum_{t=1} \frac{K_t}{(1+EN)^t} \quad (6)$$

Более обоснованным является другой метод определения срока окупаемости. При использовании данного метода, под сроком окупаемости понимается продолжительность периода, в течение которого сумма чисть доходов, дисконтированных на момент завершения инвестиций, равна сумме дисконтированных инвестиций.

При реализации инвестиционного проекта выделяют инвестиционную, операционную и финансовую деятельность и соответствующие этим видам деятельности притоки и оттоки денежных средств.

Потоком реальных денег называют разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде реализации проекта. Поток реальных денег выступает в расчетах коммерческой эффективности в качестве эффекта на t-ом шаге (Δt).

1.5 Сравнение Российских и зарубежных методик разработки бизнес-плана

Российская специфика. Многие руководители, проштудировавшие не одну зарубежную книгу по разработке бизнес-планов и смело следовавшие изложенным в них советам и рекомендациям, столкнулись с не известными на Западе трудностями. В отличие от западных стран бизнес-планирование в

России имеет ряд особенностей. Это объясняется тем, что специальная литература, в которой рассматриваются различные методические вопросы разработки бизнес-проектов, бизнес-планов, бизнес-справок, в основном переводная. В ней подробно излагаются вопросы бизнес-планирования применительно к фирмам, работающим по законам развитой рыночной экономики. Отечественные предприятия имеют пока небольшой опыт бизнес-планирования, да и рыночные отношения еще весьма далеки от желаемого уровня.

Американская специфика. При переносе зарубежных рекомендаций на российскую почву следует помнить, что необходимы коррекция и замена отдельных американских реалий на российские. Наиболее существенными представляются следующие моменты. Во-первых, для американца предпринимательская деятельность ассоциируется с такими понятиями, как свобода, независимость, самореализация и, если угодно, честь. В Америке предпринимательство является прежде всего образом жизни, а не только способом зарабатывать деньги.

В США и России различно отношение к бухгалтерскому учету. В России учет - это прежде всего средство удовлетворить любопытство контролирующей инстанции, в США - инструмент для лучшего понимания всего бизнеса и поиска путей увеличения его доходности. При этом основным вопросом, волнующим западного предпринимателя, является живучесть бизнеса. Она определяется соотношением между стоимостью активов и суммарными обязательствами, т.е. балансом, что коренным образом отличается от привычного нам баланса как соотношения между расходами и доходами.

Во-вторых, для американца предпринимательство является гарантией того, что в кассе всегда будут наличные средства. При этом имеется в виду не противопоставление наличных и безналичных денег, которого в Америке нет, а разница между тем, что вам заплатили, и тем, что еще только должны заплатить.

Американский начинающий предприниматель находится в уникальных условиях в том смысле, что ему оказывается всемерная поддержка со стороны государства. В первую очередь это информационное обслуживание и консультации. В России необходимо компенсировать отсутствие государственных услуг собственной активностью.

2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА КЛИНИНГОВОЙ КОМПАНИИ «ПОСЕЙДОН»

2.1 Резюме

Клининговая компания «Посейдон» - планирует запуск своих услуг в г. Челябинске в 2018 году.

Цель компании - Развитие и совершенствование клининговой компании, успех которой основан на добросовестном выполнении своих обязанностей, с использованием передовых технологических и чистящих средств

Привлекательность данного проекта:

– низкая конкуренция. Даже в больших городах на этом рынке нет крупных игроков, он занят малым бизнесом или «частниками», с которыми можно успешно конкурировать. В городах с населением менее 500 тыс. человек, вполне возможно, рынок будет свободен.

– востребованность. В любом городе есть платежеспособная аудитория, не желающая или не имеющая возможности убираться дома самостоятельно. Даже те, кто убирается дома самостоятельно, заказывают дополнительные услуги, такие как химчистка матрасов и ковров.

– высокое значение MRR (monthly recurring revenue). Уборка нужна человеку постоянно, раз в 1-2 недели. Если качественно оказывать услуги, клиент будет заказывать ее вновь и вновь, что вкупе с высоким средним чеком приведет к росту MRR. А высокий MRR — это не только стабильный

техники и специализированных средств, подобранных для каждой поверхности отдельно, в зависимости от её физических и химических особенностей.

Потенциальными клиентами клининговой компании являются как физические, так и юридические лица. Целевая аудитория в сегменте физических лиц – семьи с уровнем дохода выше 30т.р., для проведения уборки жилья; в сегменте юридических лиц – различные коммерческие объекты разного назначения для поддержания чистоты и ухода в помещениях.

Согласно статистическим данным наибольшую долю по видам услуг занимает ежедневная уборка, на втором месте – уборка прилегающей территории, вывоз мусора, уборка после ремонтных помещений.

Заказчиками чаще всего являются компании, которые высоко ценят свой имидж и здоровье своего персонала. По данным исследований продуктивность коллектива в чистом офисе или на чистом производстве на 40-50% выше, чем работая в грязных помещениях.

На начальном этапе создания клининговой компании можно ограничиться следующими услугами:

- ежедневная уборка помещений от 7 руб./м²;
- генеральная уборка помещений от 55 руб./ м²;
- уборка помещений после строительства и ремонта от 80 руб./ м²;
- чистка мебели и ковров от 45 руб./ м²;
- мытье окон от 20 руб./ м²;

Набор услуг индивидуален для каждого клиента и может варьироваться в зависимости от объёма и интенсивности выполнения услуг.

После того, как фирма будет приносить стабильную прибыль, можно расширить спектр услуг, добавив в него услуги, при выполнении которых обязательно использование механизированного оборудования и дорогостоящих чистящих средств.

Пользуясь клининговыми услугами, клиент получает:

- качественную консультацию специалиста;
- быстрое и качественное выполнение работы;

- гибкая ценовая система;
- оказание услуг проводится с использованием качественного оборудования с использованием специальных средств;
- бесплатная консультация специалиста по дальнейшему уходу за напольным покрытием, мебелью;

Основные виды деятельности организации представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные виды клининговых услуг «Посейдон»

Вид услуг	Характеристика
Регулярная уборка	Это сухая и влажная уборка всего помещения. Она необходима раз в 1-2 недели и включает обеспыливание и влажную очистку всех поверхностей в квартире или доме.
Генеральная уборка	Это комплексная уборка квартиры, включая мойку окон и балконов и кухонной техники изнутри. Генеральная уборка требуется помещению 1 раз в месяц.
После строительная уборка	Единоразовая услуга, необходимая после ремонта квартиры или дома. Она направлена на избавление от следов строительных смесей, клея, известкового налета со всех поверхностей в квартире.
Химчистка мягкой мебели	услуга по профессиональной чистке мебели (матрасов, диванов,) Производится 1-2 раза в год.
Мытье рекламных вывесок и окон	окна, лоджии в квартирах и коттеджах; мытье стандартных окон (для организаций); мытье рекламных вывесок и баннеров

Мытье павильонов, входных групп, фасадов	различные сети магазинов, ларьков, с использованием механизированных средств
---	--

Обслуживание клиентов планируется проводится на территории Челябинска.

Ниже представлены типы помещений, в которых производится клининг на регулярной основе.

Таблица 2 – Структура сегмента клининга по типу помещений

Тип помещений	Доля оказываемых услуг
Офисы	16%
Склады	7%
Производственные помещения	6%
Аэропорты и вокзалы	4%
Торговые сети	15%
Торговые комплексы	29%
Банки	7%
Прочее	16%

Как мы видим, основными потребителями клининговых услуг являются офисы, торговые сети и комплексы. Это очевидно, т.к. в офисах постоянно находятся и передвигаются сотрудники и клиенты, поэтому нужна постоянная очистка помещения. Что касается торговых сетей и комплексов, на которые приходится практически 50% клининговых услуг, это помещения с постоянным потоком людей, с утра до вечера покупатели ходят по магазинам, в следствии этого данные помещения нуждаются в постоянной уборке.

Так же хотелось бы описать основные направления развития рынка чистящих средств, которые актуальны на начало 2018 года.

1. Концентраты. Неизменной популярностью пользуются химические средства, имеющие небольшой расход без ущерба для эффективности. Потребители внимательно следят за новейшими разработками химической промышленности, во многих случаях клиенты готовы платить хорошие деньги за качество. Современные чистящие средства очень экономичны: составы

имеют высокую концентрацию активных веществ, соответственно, одной упаковки хватает очень надолго. Маленький расход компенсирует не самую маленькую цену промышленной химии для клининга.

2. Простота и максимальный эффект. Ритм жизни в больших городах можно смело назвать сверхзвуковым: ни у кого из нас нет лишнего времени. Поэтому еще один тренд — простота использования, никому не нравятся долгие процедуры и сложные инструкции. Смысл в том, чтобы можно было добиться максимального результата за минимальное время. С этим же связан рост популярности одноразовых салфеток и удобных диспенсеров для туалетной бумаги и салфеток.

В том числе из-за желания сэкономить время, все больше людей предпочитает пользоваться услугами клининговых компаний

3. Экологичность. Еще один очень важный современный тренд — направление на экологичность и бережное отношение к природе. В связи с этим активно ведутся разработки безвредных чистящих средств, при неосторожном обращении химия может нанести вред вашему здоровью. Впрочем, во многих случаях, особенно в тяжелой промышленности обойтись без мощной химии невозможно, поэтому по данному направлению нет единого мнения. Тенденция не является повсеместной, по эффективности натуральные чистящие средства уступают мощной синтетической химии.

4. Эстетичность. Немаловажным фактором также является эстетика, это не касается профессиональных средств для клининга. Все-таки рядовые потребители любят, когда продукт не только эффективен, но еще и симпатично выглядит. Таким образом, для бытовой химии и клининговых средств очень важны эффектная упаковка и привлекательный внешний вид. Например, при одинаковой цене большинство обывателей предпочтет туалетную бумагу симпатичного дизайна, например, с креативным тиснением. Не меньшее значение имеет дизайн упаковки.

Ценообразование. Стоимость каждой отдельно взятой уборки, величина плавающая. Предварительно на каждый объект выезжает менеджер и с

заказчиком решает все финансовые вопросы. Объём работы, степень загрязнения – это факторы, напрямую влияющие на стоимость работ. Потому что расход химии на просто припыленную поверхность, это одно, а когда поверхность залита вином, соусом или шоколадом, это уже совсем другое. Да и сил на очистку сильнозагрязнённой поверхности требуется гораздо больше. Именно заработок уборщиков составляет основу стоимости услуги: это примерно 40% и всего лишь 10% это затраты на химию. То есть если уборщик будет добросовестно выполнять свои обязанности, он сможет заработать хорошие деньги.

В чём же отличие клинера от обычной уборщицы? Во-первых, клинер должен обладать большой физической силой: например, чтобы размыть пол роторной машинкой требуется немало сил. Во-вторых, клинер должен быть здоров, не иметь никаких аллергий, потому что постоянно приходится работать с химией. В-третьих, клинер должен быть достаточно аккуратным, потому что за порчу имущества он понесет убытки со своего заработка. Я считаю, что возрастные ограничения для работы клинером это 20-45 лет, для размывки больших помещений, конечно же лучше подходят мужчины, нежели женщины.

В завершении данного раздела, хотелось бы ознакомиться с основным оборудованием и чистящими средствами, которые используются при оказании клининговых услуг.

Оборудование:

– Уборочный инвентарь и уборочные тележки (метлы, швабры, щетки, мопы) используются для первоначальной, поверхностной очистки помещения. Это обычный инвентарь, используя который можно добиться незначительного эффекта, но если загрязнения не слишком серьёзные, то этого вполне хватит. (Средняя цена – 7000 руб.)



Рисунок 1 – Уборочный инвентарь.

– Мойка высокого давления (кёрхер) – предназначен для периодической чистки загрязненной садовой мебели, дорожек, окон, фасадов зданий и транспортных средств. Оснащен грязевой фрезой для очистки стойких загрязнений, шлангом и пистолетом высокого давления. Имеет функцию забора чистящего средства из емкости. Аппарат отличается небольшим весом, его удобно переносить за ручку. (Средняя цена – 20000руб.)



Рисунок 2 – Мойка высокого давления (кёрхер)

– Пылесосы для профессионального обслуживания - удобны в эксплуатации благодаря своим компактным размерам и небольшому весу. Они подходят для сбора сухого мусора и жидкостей. (Средняя цена – 10 000 руб.)



Рисунок 3 – Пылесос

– Полумоечные машины - предназначены для уборки и полировки полов в помещениях. Рабочая щетка диаметром 430 мм вращается со скоростью 180 оборотов в минуту. Исключительно низкий уровень шума делает возможной работу ночью и в местах скопления людей. (Средняя цена – 70 000 руб.)



Рисунок 4 – Поломоечная машина

Это основное оборудование, без которого клининговая компания не сможет начать свою деятельность. Так же потребуется машина, для перевозки этого оборудования, т.к. данное оборудование не обладает большими габаритами, возможно перевозка оборудования в обычной легковой машине.

Помимо оборудования, нужно выбрать качественные моющие средства. Наша компания будет пользоваться химией марки PROSEPT т.к. эта компания довольно-таки давно на рынке моющих средств и занимает лидирующие позиции.

Ассортимент моющих средств профессиональной химии состоит из:

- готовых к применению и концентрированных составов для уборки полов, стен, окон, зеркал, посуды, поддержания чистоты в помещениях, в том числе ванных, душевых, бассейнах;
- средства против ржавчины и известковых отложений;
- средства для санитарной обработки различных поверхностей;
- составы для растворения нагара, копоти, пригоревшего жира в гриле и в духовых шкафах;
- активные составы против сложных загрязнений после пожаров; средства для очистки от строительных растворов стен, окон, полов;
- средства для стирки, чистки ковров, кондиционеров и многое другое.

Средняя цена – 10 000 руб.



Рисунок 5 – Моющие средства

Дополнительным преимуществом продукции является ее экономичность, достигаемая за счет высокой концентрации активных веществ, а также безопасность для окружающей среды, подтвержденная соответствующими сертификатами.

2.3 Анализ положения дел в отрасли

Объем рынка клининговых услуг в Челябинске по итогам 2017 года достиг отметки в 1,5 млрд рублей, что довольно-таки неплохо, учитывая кризис. Так же сохраняются общероссийские тренды темпов роста 7-10% в год.

За последние 2 года (2015-2017) количество клининговых компаний в Челябинске возросло на 10-15%, но это отнюдь не гарантирует заказчику качества выполненных работ. Большинство потребителей услуг клининговых компаний – это собственники офисной, торговой и промышленной недвижимости. Доля дохода клининговых компаний от обслуживания таких заказчиков составляет около 80%.

Инвестиции в профессиональное оборудование и его обслуживание увеличиваются в среднем на 30-40%. При этом рентабельность бизнеса оценивается на уровне 10%. Тренд на импорт замещение, происходящий во многих отраслях экономики к сфере клининга может быть применен, как в сегменте химической продукции, так и техники для уборки. Продолжается тренд на снижение объёмов в сегменте обслуживания физических лиц,

начавшийся ещё в конце 2014 г. В первую очередь это связано со снижением доходов населения.

Основными участниками рынка клининговых услуг в Челябинске являются следующие компании: «Мистер-клин», «Аквилон-плюс», «Клин-сервис», «Чистый метод», «Эксперт-клининг».

Данные компании занимаются клининговыми услугами в течении нескольких лет, и имеют достаточно большое количество клиентов, поэтому анализируя именно эти компании, можно узнать о положении дел на рынке клининговых услуг в городе Челябинске.

Ниже представлена стоимость услуг, ведущих клининговых компаний в городе Челябинске.

Таблица 3 – Основные услуги ведущих клининговых компаний в Челябинске.

Название компании	Средняя стоимость генеральной уборки за 1м ² (руб.)	Мытьё окон (2 створки)	Химчистка 2-х местного дивана (руб.)	Мойка фасадов руб./м ²	После строительная уборка руб./м ²
«Мистер-клин»	50	250 руб.	800	65	75
«Аквилон-плюс»	40	40 руб./м ²	-	55	65
«Клин-сервис»	60	48 руб./м ²	500	40	70
«Чистый метод»	65	240 руб.	900	70	85
«Эксперт клининг»	55	300	600	60	70

На Челябинском рынке клининговых услуг присутствует довольно-таки высокая конкуренция. Данная отрасль развивается с каждым годом, клининговых компаний становится всё больше.

Некоторые услуги клининговые услуги становятся актуальными только в определенный период года, в определенных погодных условиях. Например, отдельные магазины в торговых комплексах нуждаются в размывке пола, только после зимы, ранней весны.

Это обосновывается тем, что в зимний период на улице снег, грязь, сырость. Всё это, естественно, «следует» за покупателями и в магазин, поэтому нет смысла размывать полы специальным оборудованием, хозяева магазинов это понимают и пользуются клининговыми услугами (в данном случае размывкой пола), когда на улицах становится более-менее сухо.

В чём проявляется зависимость от погоды? Если ваш объект находится внутри здания, то погода никак не может повлиять на вашу работу, но если, например, вы моете окна, фасады, павильоны, то, правильно это делать, когда нет осадков, потому что смысла от вашей работы не будет и вы затратите кучу усилий напрасно.



Рисунок 5 – Доля рынка, которые обслуживают клининговые компании в Челябинске

Доминирующие экономические характеристики любой отрасли определяются путём анализа ряда параметров, которые зависят от стадии

жизненного цикла отрасли, и, в конечном счете, сводятся к выявлению степени конкуренции в отрасли.

Экономические характеристики клининговых компаний Челябинска:

- Объём рынка клининговых услуг в Челябинске – 1,5 млрд. рублей
- Размах конкуренции – локальная
- Темп роста рынка – 7-10% в год
- Число конкурентов – около 60 компаний
- Характер и число пользователей услуг – собственники офисной, торговой и промышленной недвижимости (80%); собственники жилой недвижимости (20%)
- Легкость входа и выхода из отрасли – сложности при входе в отрасль могут составить: сильная конкурентная борьба, эффект масштаба, возможная лояльность покупателей, инвестиции.
- Степень дифференциации продуктов и услуг – высокая (уборка, мытье фасадов, уход за твердыми полами, химчистка, промышленный альпинизм, дератизация, дезинфекция)
- Потребность капитала – 200-600 тыс. рублей (в зависимости от выбора поставщика оборудования: российского или импортного)
- Экономические условия отрасли меняются под воздействием большого количества факторов. Наиболее сильные из них называются движущими силами.

Наличие движущих сил в исследуемой отрасли выявлялось после ответа на вопрос, присутствуют ли таковые в отрасли. Веса факторов определены по степени воздействия на отрасль – от 1 до 5 (Таблица 2)

Таблица 4 – Определение движущих сил в клининговой отрасли

Название движущей силы	Наличие отрасли	Вес фактора
Внедрение новых продуктов	+	4
Вход и выход из отрасли крупных игроков	+	5
Изменение состава покупателей и способа	+	5

потребления данного продукта		
------------------------------	--	--

Продолжение таблицы 4

Изменение технологии торговли (маркетинга)	+	4
Растущая глобализация отрасли	-	-
Изменение затрат и эффективности производства	+	3
Изменение общественных взглядов и образа жизни	+	5
Возникновение потребительского спроса на дифференцированный продукт	+	4
Снижение неопределенности и предпринимательского риска	+	2

Наиболее важными движущими силами для рынка клининговых услуг являются меняющиеся взгляды покупателей и изменение рыночной конкурентной структуры. При изменении взглядов и образа жизни потребителей меняется и спрос на услуги, при выходе или входе новых крупных игроков растет конкуренция.

Проведя PEST-анализ, были получены следующие результаты оценки факторов:

1. Социальные факторы – постепенно формируется образ клинера, однако при неблагоприятной экономической ситуации население редко прибегает к услугам клининга.

2. Политические факторы – отрасль мало подвержена политическим факторам; установлен ГОСТ Р 51870-2014 «Услуги профессиональной уборки – клининговые услуги. Общие технические условия», регулирующий деятельность клининговых компаний, однако на практике далеко не все предприятия выполняют все требования, которые описаны в стандарте.

3. Экономические факторы – потребительский рынок в этом году, как и в прошлом, испытывает большие трудности – темпы роста уровня жизни населения снижаются. Это конечно же сказывается на величине спроса на клининговые услуги. Объем продаж, как основной показатель, снижается в целом по отрасли услуг клининга.

4. Экологические факторы – один из самых весомых факторов влияния на участников рынка клининга. С одной стороны, ухудшение экологической ситуации в регионе позволит участникам рынка сделать акцент на необходимости пользования услуг клининга; при этом грамотное позиционирование предоставляемых услуг позволит получить дополнительный доход. С другой стороны, при хорошей экологической обстановке будет несложно построить в головах потребителей образ клинера, как не просто уборщика, а человека, создающего чистоту и уют в любом пространстве.

5. Технологические факторы – успех на рынке клининговых услуг сильно зависит от данной группы факторов: уровень технологической оснащённости является важным конкурентным преимуществом клининговой компании. Так, например, владелец крупного торгово-развлекательного комплекса отдаст предпочтение поставщику, предоставляющему современную уборочную технику для мытья напольных покрытий, чем клининговой организации, предлагающей уборку мопами. К наиболее качественному оборудованию в сфере клининговых услуг, относится техника марок: Chemspec, Karcher, Numatic International. Ведущие марки химикатов: Caliber, Chemspec, Avmor, Tana.

Так же, как и во всех сферах деятельности, существуют определённые факторы риска.

К ключевым факторам риска можно отнести:

1. Трудности с наймом персонала. Нанять и обучить хорошего уборщика довольно-таки сложно, это около месяца ежедневной работы. Необходимо что бы штат увеличивался с каждым месяцем, пока не будет достаточное количество людей.

2. Качественное выполнение работ.

3. Отсутствие системы контроля. Если вы не будете контролировать действия ваших сотрудников, это может привести к падению репутации. Очень важно, чтобы весь персонал, от менеджера до уборщицы выполнял

максимально качественно свои обязанности, что бы у фирмы была положительная деловая репутация.

4. Порча оборудования или имущества клиента. Например, неисправность пылесоса для химчистки – это лишние затраты и невозможность предоставления услуг некоторое время.

5. Конкуренция с другими компаниями. Перечень и цены услуг у всех компаний примерно одинаковы. Для продвижения компании на рынке, необходимо придумывать что-то особенное.

Рынок клининговых услуг характеризуется отсутствием преград для входа в отрасль: для осуществления клининговой деятельности предпринимателю не требуется каких-либо лицензий или специальных разрешений. Отмечается дефицит квалифицированных кадров: как линейных сотрудников, так и менеджеров объектов. Восполнить его могут специализированные учебные центры. Но в связи с сокращениями на рынке труда у клининговых компаний есть возможность найти дополнительных сотрудников. Растет стремление клининговых организаций поднять престиж профессии клинера в обществе.

Несмотря на замедление темпов роста, в целом, челябинский рынок клининга имеет большой потенциал в своем дальнейшем развитии: клининговые компании обслуживают лишь малую долю офисной и торговой недвижимости. С ростом популярности клининговых услуг их круг потребителей расширяется (рестораны, аэропорты, промышленные предприятия). Со временем клининг будет пользоваться широким спросом и у населения, которое пока представляет собой огромный неохваченный сектор деятельности.

2.4 План маркетинга

«Посейдон» – развивающаяся клининговая компания, усилия которой направлены на расширение услуг клининга и укрепление позиций на рынке клининговых компаний в городе Челябинске.

Компания будет использовать в своей практике будет оказывать услуги, как для корпоративных клиентов, так и для физических лиц на основе ежедневной разовой уборки. В связи с этим возникает сложность управления бизнес процессами, появляются различия в ценовой и сбытовой политике для данных сегментов и, как результат, упущение экономических выгод. Подробнее сравнение исследуемых сегментов представлены ниже.

Таблица 5 – Сравнение сегментов корпоративных клиентов и физических лиц.

Критерий сравнения	Ежедневная уборка объектов корпоративных клиентов	Разовая уборка юридических и физических лиц
Доля в выручке	85%	15%
Сезонность	Практически отсутствует	Значительная
Взаимодействие потребителя с услугой	Преимущественно постоянное взаимодействие	Носит кратковременный характер

По результатам стратегического и сравнительного анализа, более выгоднее выбрать сегмент юридических лиц, сделать упор на развитие организации по пути взаимодействия с корпоративными клиентами на основе ежедневной уборки.

Организацию управления по продвижению наших услуг на рынок будет осуществлять служба маркетинга «Посейдон», которая выполняет следующие основные функции:

- продвижение клининговых услуг компании на рынок клининговых услуг в г. Челябинске;
- установление контактов с заказчиками и посредниками, управление взаимоотношениями с ними;

– осуществление стимулирующей политики, продвижение услуг к потребителю.

Структура комплекса мероприятий по продвижению услуг «Посейдон» на рынок:

1. Планирование рекламной компании. В процессе планирования разрабатывается общая направленность и идея рекламной компании, основная в предварительных исследованиях рынка, формируется перечень, объем и график рекламных мероприятий.

2. Формирование рекламного бюджета. Сумма, которую предполагается потратить на рекламу и PR-мероприятия, выводится из общего бюджета службы маркетинга. Бюджет формируется по «методу на основе целей и задач», когда в зависимости от поставленных задач финансируется тот или иной вид рекламной или PR-деятельности.

3. Реализация рекламной компании. Мероприятия рекламной компании должны быть скоординированы в разных местах и на разных уровнях. Действия компании, рекламного агентства, канала распространения рекламы должны быть обязательно согласованы между собой.

4. Определение эффективности рекламной компании. Достоверная оценка эффективности рекламной компании всегда сложна, поскольку трудно выбрать критерии, по которым можно судить о реальных (выраженных числами) результатах. В целях определения соотношения между степенью воздействия на целевую аудиторию и затратами предприятие проводит с результатов рекламной компании, взяв за основу объем оказанных услуг «до» и «после».

5. Связи с общественностью (PR). В целях установления доброжелательных отношений и взаимопонимания с широкой общественностью, а также в целях управления этими взаимоотношениями «Посейдон» следует реализовать следующие мероприятия:

– регулярное проведение акций на разовую бесплатную размывку;

– участие в специализированных семинарах и конференциях, проведение специалистами предприятия мастер-классов для потребителей услуг «Посейдон»;

– членство в Союзе клининговых компаний в Челябинской области.

Результатом такой деятельности по формированию связей с общественностью является закрепление положительного имиджа компании, дополнение рядов союзников.

6. Стимулирование спроса и сервисная политика. «Посейдон» в своей практике будет использовать финансовые средства стимулирования спроса на свои услуги: скидки и кредит. Последний стимулирует увлечение объема потребляемых услуг не только более объёмных услуг, но и разовых, производимых компанией. Другим, применяемым компанией средством, является сервисная политика. В качестве мероприятий сервисной политики выступают бесплатная оценка, замер и консультация по поводу объекта. Затраты на рекламу в интернете представим в таблице 6.

Таблица 6 - Затраты на рекламу в интернете

Название услуги	Стоимость, руб.
Создание корпоративного сайта + поисковое продвижение	35100
Контекстная реклама	3590
Продвижение в социальных сетях	7590

Помимо рекламы в интернете, разместим рекламу на баннерах в черте города. Разместим баннер недалеко от нашей клининговой компании на улице 3-го интернационала.

Стоимость изготовления баннера: $(3600 * 2) = 7200$ рублей

Стоимость размещения: $(16900 + 15150 + 1900) = 25125$ рублей.

Таблица 7 – Затраты на рекламу

Вид расхода	Первоначальные затраты, руб.	Ежемесячные затраты в первый год, руб.	Ежемесячные затраты второй год, руб.
Реклама в интернете	46 280	7 715	7 910
Реклама на баннерах	25 125	18 590	18 920
Итого	71 405	26 305	26830

Повышение затрат во второй год связано с возможным ростом цен, в результате инфляции. Теперь нам следует подсчитать планируемый объём продаж за месяц и за год.

Таблица 8 – Прогноз продаж, м²

Месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Наименование						
Генеральная уборка	200	200	200	200	300	300
Регулярная уборка	500	700	850	1000	1200	1500
Послестроительная уборка	400	400	550	580	645	700
Мойка окон	-	-	350	500	1000	2000
Мойка фасадов	-	-	250	400	700	900
Мытье рекламных вывесок	-	-	200	350	470	750

Чистка снега с крыши	1500	1500	500	-	-	-
Химчистка ковровых покрытий и мебели	50	70	100	100	450	500
Размывка напольных покрытий	-	-	1000	1500	1900	2500

Месяц	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Наименование						
Генеральная уборка	350	350	400	400	400	500
Регулярная уборка	1800	1800	1950	2150	2300	2500
Послестроительная уборка	790	835	900	1000	1000	1300
Мойка окон	2000	2000	500	-	-	-
Мойка фасадов	1200	1500	400	-	-	-
Мытье рекламных вывесок	800	800	350	-	-	-
Чистка снега с крыши	-	-	-	400	1300	2000
Химчистка ковровых покрытий и мебели	600	600	300	250	200	200
Размывка напольных покрытий	3000	3000	2000	-	-	-

Продолжение таблицы 8

Ниже представлена стоимость услуг за 1 м²

Таблица 9 – Средняя стоимость клининговых услуг компании «Посейдон», руб./м²

Наименование	Минимальное значение	Максимальное значение
Генеральная уборка	30	70
Регулярная уборка	30	50
Послестроительная уборка	55	95
Мойка окон	30	60
Мойка фасадов	35	75
Мытье рекламных вывесок	30	80
Чистка снега с крыши	15	40
Химчистка ковровых покрытий и мебели	135	195
Размывка напольных	20	65

покрытий		
----------	--	--

После расчёта прогноза продаж, можно найти прогнозируемую выручку

Таблица 10 - Выручка от прогнозируемых продаж, руб.

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчёта		
	2018	2019	2020
Генеральная уборка	190 000	266 000	399 000
Регулярная уборка	730 000	1 068 000	1 352 000
Послестроительная уборка	591 500	787 250	1 008 325
Мойка окон	375 750	463 625	632 713
Мойка фасадов	294 250	400 225	600 315
Мытье рекламных вывесок	204 600	286 440	401 016
Чистка снега с крыши	216 000	280 800	377 360
Химчистка ковровых покрытий и мебели	547 200	720 800	1 013 280
Размывка напольных покрытий	596 000	753 600	1 130 400
Итого	3 745 300	5 036 740	6 914 409

Выручка будет увеличиваться с каждым годом, т.к. планируется расширение штата «клинеров» и закупка нового оборудования.

2.5 Организационный план

Организационно-правовой формой нашей клининговой компании будет ИП, т.к. при данной форме можно перейти на УСН, что довольно-таки сильно сократит наши расходы.

Будет применена упрощенная система налогообложения «Доходы», объект налогообложения — это доходы и ставка в общем случае применяется 6%. НДС и имущественные налоги платить не нужно. Сдается декларация по УСН один раз по итогам года. Уплата авансовых платежей происходит каждый квартал.

Я выбрал эту систему налогообложения т.к. это наиболее выгодный вариант, потому что при применении УСН «Доходы» можно уменьшить страховые взносы за сотрудников и себя на 50%.

Организационная структура компании представлена на рисунке 7.

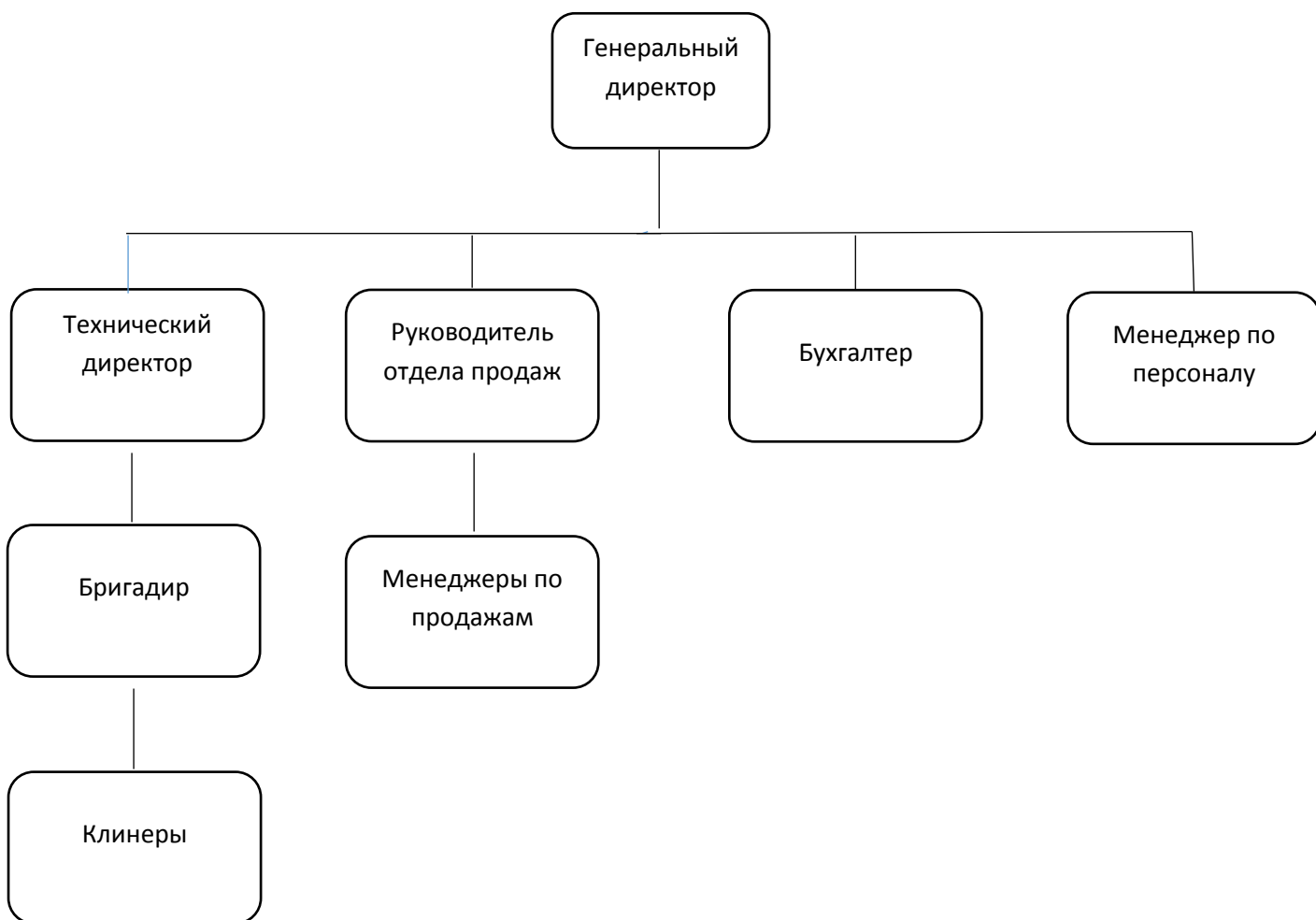


Рисунок 7 – Организационная структура предприятия «Посейдон»

Генеральный директор «Посейдон» планирует всю работу организации и несет ответственность за ее состояние и деятельность. Он обеспечивает выполнение утвержденных планов и заданий. В обязанности генерального директора входит также разработка и утверждение штатного расписания и должностных инструкций.

Основными функциями бухгалтера являются: контроль за обработкой и заполнением документов строгой бухгалтерской отчетности; контроль за состоянием текущих счетов предприятия; составление бухгалтерской отчетности.

В функции менеджера по персоналу предприятия входят проведение собеседований, описание должностных инструкций, обучение кадров.

Технический директор обеспечивает организацию работ на объектах, осуществляет прием и сдачу объектов заказчика, проводит итоговый контроль качества выполненных работ, составляет технические карты и спецификации.

В должностные обязанности бригадира входят: определение технологии уборки на каждом объекте, распределение клинеров по рабочим местам и необходимых средств для уборки, координация процесса уборки на объекте.

Клинер - это сотрудник клининговой компании, который занимается профессиональной уборкой помещений, умеет пользоваться специальным оборудованием, разбирается в моющих и чистящих средствах.

Форма оплаты в нашей компании будет повременная. Выплаты будут производиться раз в месяц, 5-го числа. Режим работы – обычный, рабочий день с 9.00 до 17.00.

Ниже представлен первоначальный штат компании, с расчетом заработной платы и страховых взносов.

Таблица 11 – Штат сотрудников клининговой компании

Должность	Количество, чел.	График, дни	Оклад, руб. на чел.	Страховые взносы, руб. на чел.

Административно-управленческий персонал				
Генеральный директор	1	5/2	35000	10500

Бухгалтер	1	5/2	22000	6600
Менеджер по персоналу	1	5/2	23000	6900
Технический директор	1	5/2	25000	7500
Бригадир	1	5/2	24000	7200
Клинеры	4	5/2	20000*4 = 80000	24000

Предположим, что доход в месяц будет 300 000 рублей, то налоговая нагрузка будет считаться так:

$$\text{Налог на УСН} = 1800000 * 6\% = 108\ 000 \text{ рублей} - \text{квартал.}$$

К полученной сумме применяем вычет, то есть она уменьшается на страховые взносы, уплаченные в первом квартале. Поскольку организация вправе сделать такое уменьшение не больше чем на половину начисленной суммы, перед этим уменьшением нужно проверить выполнение условия о возможности применения вычета в полном размере:

$$108\ 000 * 50\% = 54\ 000$$

Все условия соблюдаются, поскольку взносы равны 20880, а максимальный размер вычета – 54 000 руб. То есть аванс можно уменьшить на сумму взносов:

$$108\ 000 - 20880 = 87\ 120$$

Авансовый платеж по итогам 1-го квартала будет равен 87 120 руб.

Так же составим таблицу по другим первоначальным затратам на инвестиции

Таблица 12 – Другие затраты на инвестиции

Наименование услуги	Цена, руб.
Аренда помещения (первый месяц)	15 000
Затраты на рекламу	71 405
Оплата государственной пошлины	800

Продолжение таблицы 12

З/п и страховые взносы	271 700
Материальные затраты	85 000
Коммунальные услуги	3202
Итого	447 107

Нужно рассчитать коммунальные затраты, т.к. у нашей компании будет один небольшой офис, то и затраты будут незначительными.

Коммунальные затраты рассчитываются по счетчикам, тарифы установлены каждой жилищно-коммунальной компанией отдельно, но в целом они все примерно одинаковые.

Таблица 13 – Коммунальные затраты за первый год, руб.

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Жилищные услуги	1202	1202	1202	1202	1202	1202
Коммунальные услуги	2000	2100	2040	2034	1200	700
ЖКУ	3202	3302	3242	3236	2402	1902
	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Жилищные услуги	1202	1202	1202	1202	1202	1202
Коммунальные услуги	668	791	813	2039	2124	2193
ЖКУ	1870	1993	2015	3241	3326	3395

В холодные месяцы с октября по апрель оплата за коммунальные услуги выше, т.к. производится подача отопления.

2.6 Финансовый план

Финансовый план является завершающим этапом бизнес-планирования. На данном этапе рассчитываются основные показатели экономической эффективности клининговой компании. Необходимо рассчитать предполагаемую выручку за год, и вычесть все затраты, включая разовые (приобретение мебели для своего офиса, закупка оборудования и расходных материалов). Учесть нужно и стоимость аренды помещения, зарплату персонала, счета за оказание коммунальных услуг, выплату ежемесячных налогов. Определим экономическую эффективность проекта за 3 года.

Таблица 14 – Прогноз доходов и расходов, руб.

№ п/п	Показатель	Всего за период	Период планирования		
			2018	2019	2020
1	Валовая выручка	18 196 449	3 745 300	5 036 740	6 914 409
2	Материальные затраты	530 000	220 000	150 000	160 000
3	Реклама	961 122	315 600	321 960	323 562
4	Арендный платеж	540 000	180 000	180 000	180 000
5	Коммунальные затраты	101 444	33 126	33 797	34 521
6	Оплата труда	7 620 684	2 220 228	2 540 228	2 860 228
7	Расчеты с бюджетом	3 590 640	1 100 880	1 196 880	1 292 880
8	Чистая прибыль	5 014 559	-324 534	775 875	2 063 218

Как мы видим в первый год прибыль будет со знаком (-), это связано с открытием компании, потребителей услуг будет не так много, но уже со второго года величина чистой прибыли будет относительно высокая.

Далее представим всю необходимую информацию для расчета экономической эффективности проекта с использованием таких показателей, как:

1. Чистый дисконтированный доход
2. Индекс доходности
3. Внутренняя норма доходности
4. Срок окупаемости проекта.

Составим сводную таблицу показателей экономической эффективности проекта.

Таблица 15 – Сводная таблица показателей экономической эффективности проекта

Показатель	Обозначение	Расчетное значение
Чистый дисконтированный доход, руб.	NPV	1 446 314,3
Индекс доходности	PI	3,2
Внутренняя норма доходности, %	IRR	75%
Срок окупаемости, год	DPP	1,7

После анализа инвестиционных показателей проекта, можно смело судить, что проект является финансово привлекательным. Все показатели находятся выше критического значения, что делает их положительными.

– Обеспечивается чистый дисконтированный доход в размере 1 446 314,3 руб.

– Индекс доходности равен 3,2 что указывает на то, что рентабельность проекта составляет 302%

– Срок окупаемости вложенных денежных средств в проект – 1 год и 7 месяцев, далее проект будет работать только на прирост бюджета

– Условия для инвестирования благоприятны, так как внутренняя норма доходности равна 75%, что позволяет осуществить страхование проекта,

снижает риск влияния инфляции, и в итоге делает проект привлекательным для инвестирования.

Анализ рисков. Каждый инвестиционный проект незащищен от воздействия на него риска, в связи с этим до вынесения конечного вердикта о начале реализации инвестиционного проекта необходимо провести анализ рисков.

Для начала, с целью оценки критического объёма продаж, было решено провести анализ безубыточности проекта. Результаты данного анализа помогут определить запас финансовой прочности, и определить степень устойчивости проекта к возможным изменениям условий продаж.

Таблица 16 – Операционный анализ проекта

№ п/п	Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1.	Выручка от реализации	3 745 300	5 036 740	6 914 409
2.	Постоянные издержки	1 535 573	2 065 063,4	2 834 907,7
3.	Переменные издержки	1 426 217	1 968 543	2 745 871
4.	Точка безубыточности	2 479 937,8	3 389 999,9	4 702 298,8
5.	Запас финансовой прочности, %	51%	49%	47%

Исходя из расчетов, представленных в таблице, можно сделать вывод о том, что выручка от реализации больше порога рентабельности во всех годах, запас финансовой прочности сохраняется примерно на одном и том же уровне.

Анализ чувствительности. Данный анализ основывается на изменениях показателей чистого дисконтированного дохода (NPV), индекса доходности (PI), срока окупаемости (DPP) и внутренней нормы доходности (IRR).

Для проведения анализа был выбран показатель NPV и влияние на него по 2 факторам: изменение постоянных издержек и переменных издержек. Результаты анализа представлены ниже.

Таблица 17 – Чувствительность NPV к изменению переменных издержек

Изменение	Переменные издержки до изменения	NPV до изменения	Переменные издержки после изменения	NPV после изменения	Процент изменения NPV, %
Увеличение на 5%	1 426 217	1 446 314,3	1 497 527,9	1 336 296,1	92,3
Увеличение на 10%	1 426 217	1 446 314,3	1 568 838,7	1 226 277,9	84,7
Увеличение на 15%	1 426 217	1 446 314,3	1 640 149,6	1 116 259,7	77,1
Увеличение на 20%	1 426 217	1 446 314,3	1 711 460,4	1 006 241,5	69,5
Увеличение на 25%	1 426 217	1 446 314,3	1 782 771,3	896 223,3	61,9
Уменьшение на 5%	1 426 217	1 446 314,3	1 354 906,2	1 556 332,5	107,6
Уменьшение на 10%	1 426 217	1 446 314,3	1 283 595,3	1 666 350,7	115,2
Уменьшение на 15%	1 426 217	1 446 314,3	1 212 284,5	1 776 368,9	122,8
Уменьшение на 20%	1 426 217	1 446 314,3	1 140 973,6	1 886 387,1	130,4
Уменьшение на 25%	1 426 217	1 446 314,3	1 069 662,8	1 996 405,3	138

Таблица 18 – Чувствительность NPV к изменению постоянных издержек

Изменение	Постоянные издержки до изменения	NPV до изменения	Постоянные издержки после изменения	NPV после изменения	Процент изменения NPV, %
Увеличение на 5%	1 535 573	1 446 314,3	1 612 351,7	1 333 296,1	86,8
Увеличение на 10%	1 535 573	1 446 314,3	1 689 130,3	1 222 277,9	79,5
Увеличение на 15%	1 535 573	1 446 314,3	1 765 908,95	1 111 259,7	72,3
Увеличение на 20%	1 535 573	1 446 314,3	1 842 687,6	997 241,5	64,9
Увеличение на 25%	1 535 573	1 446 314,3	1 919 466,25	891 223,3	58
Уменьшение на 5%	1 535 573	1 446 314,3	1 458 794,35	1 559 332,5	101,5
Уменьшение на 10%	1 535 573	1 446 314,3	1 382 015,7	1 670 350,7	108,7
Уменьшение на 15%	1 535 573	1 446 314,3	1 305 237,05	1 779 368,9	115,8
Уменьшение на 20%	1 535 573	1 446 314,3	1 228 458,4	1 890 387,1	123,1
Уменьшение на 25%	1 535 573	1 446 314,3	1 151 679,75	2 000 405,3	130,2

Анализ показал, что изменение постоянных издержек влияют на NPV больше в отрицательную сторону, а изменение переменных издержек в положительную. Максимальное влияние (-42%), (+38,2) соответственно. NPV будет оставаться на положительном уровне в любом случае, эти данные говорят о наличии у проекта определенного запаса прочности.

Выводы по разделу два

Уборка – неотъемлемая часть жизни каждого человека. Именно поэтому использование услуг клининговой компании является актуальным. Из 1800 компаний РФ, занимающихся профессиональной уборкой, всего лишь 4% приходится на Челябинск.

Перечень предоставляемых услуг на сегодняшний день широк, но самые востребованные из них – генеральная уборка, мытье фасадов и окон, химчистка.

Клиенты клининговой компании – физические и юридические лица. Клининговые услуги наиболее востребованы у офисов, бизнес-центров и торговых комплексов. В объёмах продаж клининговых организаций доля корпоративных клиентов в несколько раз больше, чем физических лиц.

Стратегический анализ внешней среды позволяет сделать выводы о том, что рынок клининговых услуг является высококонкурентным, дифференцированным и специфическим в плане ценообразования. По результатам стратегического анализа была сформирована стратегия развития клининговой компании, разработана система стратегических целей, миссия и концепция предприятия. Также был сделан обоснованный выбор из стратегических альтернатив в пользу инвестирования в совершенствование системы обслуживания корпоративных клиентов на ежедневной основе.

По результатам финансового анализа, выявлено, что компания является инвестиционно привлекательной. Имеет положительную тенденцию роста чистой прибыли, имеет небольшой срок окупаемости и высокий уровень индекса доходности.

По результатам анализа рисков, выявлено, что у компании высокий запас финансовой прочности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-план представляет собой подробный, четко структурированный, тщательно обоснованный, динамичный, перспективный план развития, который:

- позволяет оценить жизнеспособность предприятия в условиях конкуренции;
- содержит ориентиры для лучшей организации деятельности - прогноз развития, выработку стратегии;
- служит аргументом для переговоров с инвесторами;
- содержит обоснование предпринимательской идеи.

Бизнес-план можно рассматривать как форму представления инвестиционного проекта, как своеобразную «дорожную карту», как средство оценки ожидаемых результатов и привлечения профессионалов, как инструмент финансирования и оперативного управления.

Объектом практического исследования стала клининговая компания.

В ходе выполнения дипломного проекта были определены и решены следующие задачи:

1. Проведен анализ планируемой стратегии развития ООО «Посейдон», представлена общая характеристика деятельности предприятия.

2. На основе различных инструментов стратегического анализа проведен анализ макро- и микросреды «Посейдон», выделив сильные и слабые стороны, определены основные возможности и угрозы внешней среды, которые оказывают наиболее сильное влияние на кратко-, средне- и долгосрочном горизонте планирования.

3. На основе проведенного стратегического анализа определены основные целевые ориентиры развития предприятия.

4. Был сделан обоснованный выбор из стратегических альтернатив в пользу инвестирования в совершенствование системы обслуживания корпоративных клиентов на ежедневной основе.

5. Разработана стратегия развития «Посейдон».

Для увеличения конкурентоспособности предприятия и более вероятной возможности выигрывать тендеры планируется объединиться в ассоциации из 2-3 компаний, что значительно увеличит шансы на заключение выгодных контрактов и обеспечит их качественное выполнение.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2013. – 375 с.
2. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Экономист, 2012. – 293 с.
3. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
4. Забелин П.В. Основы стратегического управления. Учебное пособие / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Маркетинг, 2012 – 292 с.
5. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: Учебник / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. Л.И. Евенко. – 3-е изд. – М.: Дело, 2012. – 704 с.
6. Стрекалова Н.В, Бизнес-планирование: Учебник / Н.В. Стрекалова. – М., изд-во, 2012 – 342 с.
7. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
8. Виноградова, М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие / М.В. Виноградова. – М.: Дашков и К, 2013. – 280 с.
9. Волков, А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С. Волков. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. – 81 с.
10. Гайнутдинов, Э.М. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Э.М. Гайнутдинов. – Минск: Вышэйшая школа, 2011. – 207 с.
11. Гарнов, А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: Учебное пособие / А.П. Гарнов. – М.: ДиС, 2011. – 272 с.
12. Герасина, О.Н. Бизнес-план для предприятия автосервиса / О.Н. Герасина, О.В. Трусова. – М.: МГИУ, 2007. – 32 с.
13. Гладкий, А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере / А.А. Гладкий. - М.: Рид Групп, 2012. – 240 с.
14. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности

проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 248 с.

15. Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. – М.: Ось-89, 2011. – 592 с.

16. Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 96 с.

17. Рынок клининговых услуг Челябинска. [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.uborka.su/news/4082-ustroystvo-rynka-kliningovyh-uslug-chelyabinska.html>

18. Клининговая компания как отличный бизнес. [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://biznesoid.ru/uslugii/kliningovaya-kompaniya-kak-otlichnyj-biznes.html>

19. Клининг – залог жизни без капремонта. [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://на5.рф/rubrics/512.htm>

20. Системная перезагрузка. Куда клинерам двигаться в кризис? [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://infoclean.su/stati-analitika-intervyu/sistemnaja-perezagruzka-kuda-klineram-dvigatsja-v-krizis.html>