

2015

Бизнес-план развития компании по монтажу и ремонту



«Питер-Консалт»

Оглавление

1.	Резюме бизнес-плана компании по монтажу и ремонту	4
1.1.	Сущность результатов бизнес-планирования	4
1.2.	Планируемые показатели результативности и эффективности	4
1.3.	Источники финансирования	5
2.	Анализ деятельности компании	6
2.1.	Общие сведения	6
2.2.	Направления деятельности	6
2.3.	Выполненные проекты	6
2.4.	Текущая организационная структура	6
2.5.	Персонал	6
2.6.	Производственная, финансовая деятельность	6
3.	Анализ рынка	7
3.1.	Структура и характеристика рынка	7
3.2.	Оценка существующего спроса	10
3.3.	Ожидаемая конкуренция	11
3.4.	Клиентская целевая группа	12
3.5.	Перспективные направления развития	13
4.	Стратегия развития	14
4.1.	PEST-анализ	14
4.2.	Сильные и слабые стороны компании	14
4.3.	Возможности и угрозы рынка	14
4.4.	SWOT-анализ	14
4.5.	Стратегические инициативы	17
4.6.	Система показателей	18
5.	Маркетинг	26
5.1.	Концепция маркетинга	26
5.2.	Маркетинговые цели	26
5.3.	Позиционирование	26
5.4.	Конкурентные преимущества	26
5.5.	Развитие продукта	26
5.6.	Каналы сбыта	29
5.7.	Ценообразование	29
5.8.	Каналы маркетинговых коммуникаций	29
5.9.	Программа продвижения	30
5.10.	План продаж	31
6.	Организация	32
6.1.	Организационная структура	32
6.2.	Штатное расписание	32
6.3.	Календарное осуществление проекта	32
7.	Материальные ресурсы	33
7.1.	Помещение	33
7.2.	Транспорт и техника	33
7.3.	Нематериальные активы	33
7.4.	Текущие расходы периода эксплуатации	33
7.4.1.	Прямые расходы	33
7.4.2.	Косвенные расходы	33
7.4.3.	Текущие расходы	34
7.5.	Инвестиционные расходы	34
8.	Налоговое окружение	35
9.	Финансовый план	35

9.1. Отчет о движении денежных средств	35
9.2. Отчет о прибылях и убытках.....	35
9.3. Баланс.....	35
10. Эффективность проекта	36
10.1. Финансовые показатели.....	36
10.2. Анализ безубыточности	36
10.3. Показатели экономической эффективности.....	36
11. Анализ рисков	38
11.1. Технологические риски.....	38
11.2. Организационные и управленческие риски.....	38
11.3. Риски материально-технического обеспечения	39
11.4. Финансовые риски.....	39
11.5. Экономические риски.....	39
12. Приложение. Ставки расходов на рекламу.....	40

1. Резюме бизнес-плана компании по монтажу и ремонту

1.1. Сущность результатов бизнес-планирования

Принимая во внимание крупные объемы жилищного строительства в регионе реализации проекта, а также интенсивный процесс ремонта и реконструкции существующих инженерных сетей,¹ на перспективу до **** г. предприятию целесообразно выбрать в качестве основного направления деятельности

Одновременно компании целесообразно позиционировать себя и как

В перспективе, в случае реализации направления

Таки образом, в результате осуществления бизнес-плана развития компании по монтажу и ремонту появляется возможность реализации комплексной услуги, включающее в себя инжиниринг и строительство, в частности:

-

Инвестиционные расходы рассматриваемого проекта составляют средства, необходимые для приобретения транспортных средств и техники, программного обеспечения, а также финансирования оборотного капитала предприятия в период, когда доходов у проекта еще недостаточно для покрытия текущих расходов.

Направление инвестиций	Сумма, руб.
Транспорт и техника	* *** **
Программное обеспечение	* *** **
Финансирование оборотного капитала	* *** **
ИТОГО:	** *** **

Таблица 1. Объем инвестиций по направлениям вложений

Инвестиционный период проекта составляет * мес. После окончания инвестиционного периода дополнительные вложения проекту не требуются, он финансирует себя сам.

В качестве источника средств при реализации проекта планируется использование

На следующей диаграмме представлена структура инвестиций.

.....

Диаграмма 1. Структура инвестиций

1.2. Планируемые показатели результативности и эффективности

¹ См. 3.2 Оценка существующего спроса

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его высокой инвестиционной привлекательности, о чем говорят следующие факторы:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода, составляющее **, * млн. руб. без учета терминальной стоимости и ** млн. руб. с учетом терминальной стоимости
- Высокое значение внутренней нормы доходности (ВНД) – **%.
- Проект окупается в течение прогнозного периода, как без учета дисконта, так и с учетом дисконта.
- Индекс доходности за период прогноза равен **, **.

Показатели	Единица измерения	Значения
Чистый Доход (без учета дисконта)	руб.	*** ** *
ВНД, % в год.	%	**, **%
Чистый Дисконтированный Доход	руб.	** ** *
Чистый Дисконтированный Доход с учетом терминальной стоимости	руб.	** ** *
Срок окупаемости, мес.	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом, мес.	мес.	**
Индекс доходности за период прогноза		**, **

Таблица 2. Показатели эффективности проекта

Совокупность приведенных показателей свидетельствует о положительных перспективах реализации данного проекта.

1.3. Источники финансирования

В качестве источника финансирования инвестиций предполагается использование

2. Анализ деятельности компании

2.1. Общие сведения

.....

2.2. Направления деятельности

1.

2.3. Выполненные проекты

В следующей таблице приведен перечень проектов, выполненных рассматриваемым предприятием для заказчиков – юридических лиц.

.....

Таблица 3. Выполненные проекты

На следующей диаграмме представлена структура выполненных проектов по направлениям.

.....

Диаграмма 2. Структура выполненных проектов по направлениям

Как видно из представленной выше диаграммы,

На следующей диаграмме приведена структура выполненных проектов по местоположению объектов.

.....

Диаграмма 3. Структура выполненных проектов по местоположению объектов

Как видно из представленной выше диаграммы,

2.4. Текущая организационная структура

На следующей диаграмме представлена организационная схема предприятия на текущий момент.

Как видно из представленной ниже диаграммы.....

.....

Диаграмма 4. Действующая организационная схема предприятия

.....

2.5. Персонал

.....

2.6. Производственная, финансовая деятельность

.....

3. Анализ рынка

3.1. Структура и характеристика рынка

Анализ деятельности компании, выполненный в рамках настоящей работы, показал, что **% работ в рамках реализованных проектов осуществлялись на системах теплоснабжения и отопления, водоснабжения и канализации.²

В этой связи в рамках анализа рынка целесообразно рассмотреть указанные направления с точки зрения текущего состояния рынка, а также перспектив его развития. На следующей диаграмме приведены объемы ввода зданий всех видов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области по данным Росстата.

.....

Диаграмма 5. Объемы ввода зданий в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

Как видно из представленной выше диаграммы,

Наглядно динамика объема ввода зданий в Санкт-Петербурге и Ленинградской области показана на следующей диаграмме.

Как видно из представленной ниже диаграммы,

.....

Диаграмма 6. Динамика объема ввода зданий в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

Для целей анализа сделано допущение, что кризис текущего периода будет развиваться похожим образом, и в **** г. падение ввода также составит **%. Таким образом, в **** г. **объем ввода зданий по региону Санкт-Петербурга и Ленинградской области составит *,* млн. кв. м, что является достаточно высоким показателем, соответствующим значениям, которые рынок продемонстрировал в **** г. и в **** г.**

Из общего ввода целесообразно отдельно выделить жилищное строительство. На следующей диаграмме приведены данные по объему ввода жилья в Санкт-Петербурге и Ленинградской области по данным Росстата.

.....

Диаграмма 7. Объемы ввода жилья в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

² Диаграмма 2. Структура выполненных проектов по направлениям

Как видно из приведенной выше диаграммы,

На следующей диаграмме представлены целевые показатели по вводу жилья в Санкт-Петербурге и Ленинградской области по данным государственной программы Российской Федерации «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации», утвержденной Распоряжением Правительства РФ от ** ноября **** г. №****-р.

.....

Диаграмма 8. Целевые показатели по вводу жилья в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

.....

Диаграмма 9. Динамика целевых показателей по вводу жилья в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

Как видно из представленной выше диаграммы,

В период ****-**** гг. ежегодный объем ввода жилья будет расти с темпами прироста *_*% в год. В **** г. показатели ввода жилья превысят аналогичные показатели **** г. в *,* раза.

По оценкам участников рынка,³ в среднем на каждый * кв. м жилой площади необходимо соорудить около *,* м трубопроводов различного назначения, в т.ч. предназначенных для целей теплоснабжения, водоснабжения и канализации. Исходя из представленных данных, выполнен расчет планируемого объема работ на трубопроводах различного назначения для целей жилищного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

.....

Диаграмма 10. Планируемый объем работ на трубопроводах различного назначения для целей жилищного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

В среднем в период **-**** гг. для целей жилищного строительства в регионе ежегодно будут осуществляться работы на *,* тыс. км трубопроводов различного назначения, в т.ч. предназначенных для целей теплоснабжения, водоснабжения и канализации.**

Исходя из данных Росстата о протяженности водопроводных, канализационных и тепловых сетей в регионе Санкт-Петербурга и Ленинградской области, рассчитана структура трубопроводного хозяйства по видам сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, представленная на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 11. Структура трубопроводного хозяйства по видам сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

³

На основании приведенной выше структуры, а также данных об объемах планируемых работ на трубопроводах различного назначения для целей жилищного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, рассчитан прогнозируемый объем работ на трубопроводах различного назначения для целей жилищного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области по видам сетей, приведенный на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 12. Прогнозируемый объем работ на трубопроводах различного назначения для целей жилищного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области по видам сетей

Кроме жилищного строительства, работы на трубопроводах в регионе также осуществляются в рамках программ ремонта и реконструкции существующих сетей водоснабжения, водоотведения и теплоснабжения.

На следующей диаграмме представлена протяженность водопроводных сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области по данным Росстата.

.....

Диаграмма 13. Протяженность водопроводных сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

Как видно из представленной выше диаграммы,

В то же время значительная часть водопроводных сетей региона нуждается в замене. Объем необходимости в замене водопроводных сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области по данным Росстата представлен на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 14. Необходимость в замене водопроводных сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

Как видно из приведенной выше диаграммы,

На следующей диаграмме представлена протяженность канализационных сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

.....

Диаграмма 15. Протяженность канализационных сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

Как видно из представленной выше диаграммы,

.....

Диаграмма 16. Необходимость в замене канализационных сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

Как видно из приведенной выше диаграммы,

На следующей диаграмме представлена протяженность тепловых и паровых сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

.....

Диаграмма 17. Протяженность тепловых и паровых сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

Как видно из представленной выше диаграммы,

.....

Диаграмма 18. Необходимость в замене тепловых и паровых сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

Как видно из приведенной выше диаграммы,

На следующей диаграмме приведены объемы замены тепловых и паровых сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

.....

Диаграмма 19. Объемы замены тепловых и паровых сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

На следующей диаграмме приведены данные о покрытии потребности в замене тепловых и паровых сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

.....

Диаграмма 20. Покрытие потребности в замене тепловых и паровых сетей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

Как видно из приведенной выше диаграммы,

Принимая среднее значение покрытия потребности в замене сетей на уровне **% в год от общего объема потребности можно определить примерный объем работ на существующих трубопроводах.

.....

Таблица 4. Расчет объема работ на существующих трубопроводах для региона Санкт-Петербурга и Ленинградской области

3.2. Оценка существующего спроса

На основании данных, приведенных в предыдущем разделе,⁴ выполнена следующая оценка существующего спроса.

Показатель	Значение	Источник
Новое жилищное строительство		
Работы на водопроводных сетях, тыс. км в год	*, *	См. Диаграмма 12. Прогнозируемый объем работ на трубопроводах различного назначения для целей жилищного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

⁴ См. 3.1 Структура и характеристика рынка

Показатель	Значение	Источник
		по видам сетей, среднее значение за рассматриваемый период
Работы на канализационных сетях, тыс. км в год	*, *	См. Диаграмма 12. Прогнозируемый объем работ на трубопроводах различного назначения для целей жилищного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области по видам сетей, среднее значение за рассматриваемый период
Работы на тепловых сетях, тыс. км в год	*, *	См. Диаграмма 12. Прогнозируемый объем работ на трубопроводах различного назначения для целей жилищного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области по видам сетей, среднее значение за рассматриваемый период
Замена сетей		
Работы на водопроводных сетях, тыс. км в год	*, *	См. Таблица 4. Расчет объема работ на существующих трубопроводах для региона Санкт-Петербурга и Ленинградской области
Работы на канализационных сетях, тыс. км в год	*, *	См. Таблица 4. Расчет объема работ на существующих трубопроводах для региона Санкт-Петербурга и Ленинградской области
Работы на тепловых сетях, тыс. км в год	*, *	См. Таблица 4. Расчет объема работ на существующих трубопроводах для региона Санкт-Петербурга и Ленинградской области
Суммарные значения		
Работы на водопроводных сетях, тыс. км в год	*, *	
Работы на канализационных сетях, тыс. км в год	*, *	
Работы на тепловых сетях, тыс. км в год	*, *	
ИТОГО, тыс. км в год	*, *	

Таблица 5. Оценка существующего спроса

3.3. Ожидаемая конкуренция

В следующей таблице приведены данные по численности компаний, заявляющих осуществление видов деятельности, аналогичных или схожих с видами деятельности, осуществляемыми в рамках рассматриваемого проекта. Анализ выполнен по кодам ОКВЭД.⁵

Вид деятельности	Число компаний в Санкт-Петербурге, ед.	Число компаний в Ленинградской области, ед.	Всего в СПб и Ленобласти, ед.
ОКВЭД **, **, * - Предоставление услуг по ремонту и техническому обслуживанию котлов центрального отопления	**	**	**
ОКВЭД **, **, * - Предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию промышленного холодильного и вентиляционного оборудования	***	**	***

⁵ Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (сокращ. ОКВЭД) — документ, входящий в состав общероссийских классификаторов технико-экономической и социальной информации. База данных для анализа:

Вид деятельности	Число компаний в Санкт-Петербурге, ед.	Число компаний в Ленинградской области, ед.	Всего в СПб и Ленобласти, ед.
ОКВЭД **.*.* - Деятельность по обеспечению работоспособности котельных	***	**	***
ОКВЭД **.*.* - Производство общестроительных работ по прокладке местных трубопроводов, линий связи и линий электропередачи, включая взаимосвязанные вспомогательные работы	***	**	***
ОКВЭД **.* - Монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений	* ***	**	* ***
ОКВЭД **.* - Производство санитарно-технических работ	***	**	***
ОКВЭД **.*.* - Монтаж прочего инженерного оборудования	***	**	***
ОКВЭД **.*.*.* - Проектирование, связанное со строительством инженерных сооружений, включая гидротехнические сооружения; проектирование движения транспортных потоков	***	*	***
ИТОГО	* ***	***	* ***

Таблица 6. Численность конкурентов по видам деятельности

Как видно из приведенной выше таблицы,

По оценкам организаторов проекта, в настоящее время **к основным конкурентам предприятия можно отнести следующие компании.**

.....

Анализ основных конкурентов позволяет прийти к выводу, что

3.4. Клиентская целевая группа

Потребителями производимых в рамках рассматриваемого проекта услуг являются следующие лица:

-

В качестве целевых заказчиков рассматриваются следующие группы потребителей:

-

На следующей диаграмме приведены данные по источникам информации, которыми пользуются потребители строительных услуг при выборе строительной компании, по данным маркетингового агентства SYMBOL-MARKETING.

.....

Диаграмма 21. Источники информации, которыми пользуются потребители строительных услуг при выборе строительной компании

Как видно из приведенной выше диаграммы,

.....

На следующих диаграммах приведены факторы, влияющие на выбор строительного подрядчика для организаций и для частных потребителей.

Как видно из приведенной ниже диаграммы,

.....

Диаграмма 22. Факторы выбора строительного подрядчика для организаций

Как видно из приведенной ниже диаграммы,

.....

Диаграмма 23. Факторы выбора строительного подрядчика для физических лиц

3.5. Перспективные направления развития

Принимая во внимание крупные объемы жилищного строительства в регионе реализации проекта, а также интенсивный процесс ремонта и реконструкции существующих инженерных сетей,⁶ на перспективу до **** г. предприятию целесообразно выбрать в качестве основного направления деятельности

Одновременно компании целесообразно позиционировать себя и как

В перспективе,

Таким образом, существует возможность реализации комплексной услуги, включающее в себя инжиниринг и строительство, в частности:

-

Так как объемы строительно-монтажных работ по строительству жилья и реконструкции инженерных сетей распределены по всему региону

В виду высокой конкуренции при реализации стратегии продвижения услуг компании лучше всего ориентироваться на, т.к.:

-

.....

⁶ См. 3.2 Оценка существующего спроса

4. Стратегия развития

4.1. PEST-анализ

В следующей таблице приведена экспертная оценка факторов, влияющих на бизнес, развитие которого будет осуществляться в рамках рассматриваемого проекта (PEST-анализ).

.....

Таблица 7. PEST-анализ

Ранжирование факторов в приведенной выше таблице производится по трехбалльной системе. Влияние на бизнес: «+» – положительное, «-» – отрицательное, «*» – влияние незначительно или отсутствует.

Как видно из приведенной выше таблицы,

4.2. Сильные и слабые стороны компании

Сильные стороны:

-

Слабые стороны:

-

4.3. Возможности и угрозы рынка

Возможности:

-

Угрозы:

-

4.4. SWOT-анализ

Далее приведено сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами для бизнеса (SWOT-анализ).

В каждом списке факторы сопоставляются друг с другом. Порядок сопоставления приведен в следующей таблице. Положительные ответы на приведенные в представленной выше таблице вопросы помечаются символом «√».

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<p>Поле СиВ (сильные стороны и возможности)</p> <p><i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i></p>	<p>Поле СиУ (сильные стороны и угрозы)</p> <p><i>Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?</i></p>

Слабые стороны	Поле СлВ (слабые стороны и возможности) <i>Препятствуют ли эти слабые стороны использованию этой возможности?</i>	Поле СлУ (слабые стороны и угрозы) <i>Препятствуют ли эти слабые стороны избеганию этой угрозы?</i>
-----------------------	---	---

Таблица 8. Порядок сопоставления факторов при проведении SWOT-анализа

		Возможности					Угрозы		
		***** *****	***** ***** *****	***** ***** *****	***** ***** *****	***** *****	*****	***** ***** *****	***** ***** *****
Сильные стороны	*****	✓	✓	✓	✓	✓			
	*****	✓	✓	✓	✓	✓			
	*****	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	*****	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	*****	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	*****	✓	✓	✓	✓	✓			
Слабые стороны	*****						✓	✓	
	*****	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
	*****	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
	*****						✓	✓	

Таблица 9. SWOT-анализ

4.5. Стратегические инициативы

На основании выполненного SWOT-анализа разработан перечень стратегических инициатив, позволяющих использовать сильные стороны и возможности, компенсировать слабые стороны и минимизировать угрозы, представленный в следующей таблице. В столбце «Номера» этой таблицы внесены номера пар «сторона предприятия – фактор среды», в интересах которых сформулирована инициатива. Номера пар формируются путем объединения номеров соответствующих строк и столбцов предыдущей таблицы,

.....

Таблица 10. Стратегические инициативы

4.6. Система показателей

Для реализации стратегических инициатив должна быть внедрена система показателей. Проект системы показателей представлен в Таблица 11. Система показателей должна быть доработана в ходе оптимизации бизнес-процессов.

Таблица 11. Система показателей

№	Цели	Подцели *	Подцели *	Подцели *	Подцели *	Подцели *	Показатели за период	Ответственный
*	Увеличение масштаба бизнеса						Реализация, тыс. руб.	Генеральный директор
							Маржинальная прибыль, тыс. руб.	Генеральный директор
							Чистая прибыль, тыс. руб.	Генеральный директор
**		Увеличение реализации за счёт продаж на корпоративном рынке					Реализация на корпоративном рынке, тыс. руб.	Менеджер по продажам
** * *			*****	*	*	*	*****	*****
** * *			***** *****	*	*	*	***** *****	*****

** * *			***** ***** *	*	*	*	*****	*****
** * *			Увеличение реализации по тендерам				Реализация по тендерам, тыс. руб.	Генеральный директор
** * *				***** *****	*	*	*****	*****
** * *				*	***** ***** *	*	*****	*****
** * *		Увеличение реализации за счёт сдачи свободной техники в аренду					Реализация за счёт аренды техники, тыс. руб.	Зам. ГД по производству и снабжению
** * *		Увеличение реализации за счёт он-лайн продаж					Реализация он-лайн, тыс. руб.	WEB-мастер
** * *			*****	*	*	*	*****	*****

* * * . *		***** *****	*	*	*	*****	*****
* * * . *		*****	*	*	*	*****	***** ***** *
* * * . * * * .		*	***** *****	*	*	*****	***** ***** *
* * * . * * * .		*	***** *****	*	*	***** *****	***** ***** *
* * * . * * * .		*	*****	*	*	***** *****	***** ***** *
* * * . *		*****	*	*	*	*****	***** ***** *
*	Повышение эффективности бизнеса					Рентабельность активов, %	Генеральный директор
* * * .		***** *****	*	*	*	***** *****	*****

* * * * *		*	***** **	*	*	*	***** *****	***** *****
* * * * *		*	*****	*	*	*	***** *****	*****
* * * * *		*	*****	*	*	*	***** ***	***** *
* * * * * * *		*	*	***** *****	*	*	***** *****	***** *****
* * * * * * *		*	*	***** *****	*	*	***** *****	***** *****
* * * * * * *		*	*	***** *****	*	*	***** *****	*****
* * * * * * *		*	*	***** *****	*	*	***** *****	*****

* .*	Повыше- ние эф- фектив- ности ис- пользо- вания рабочего капитала					Рентабельность оборотных средств, %	Генеральный директор
* * .* *		***** ***	*	*	*	*****	***** *****
* * .* *		***** *****	*	*	*	*****	*****
* * .* * .		*	***** *****	*	*	*****	*****
* * .* * .		*	***** *****	*	*	*****	***** ***** *
* * .* * .		*	***** *****	*	*	***** *****	*****
* * .* *		*****	*	*	*	*****	*****
* * .* * .		***** *****	*	*	*	***** *****	*****

* * * * *			***** *****	*	*	***** *****	***** ***** *
* * * * *			***** ***** **	*	*	***** *****	*****
* * * * *			*****	*	*	*****	*****
* * * * *			***** *****	*	*	***** *****	***** *****
* * * * *			*****	*	*	***** *****	***** *****
* * * * *		Соблю- дение сроков выполне- ния про- ектов				Среднее превышение срока проекта, %	Руководители проектов
* * * * *			*****	*	*	***** *****	***** *****
* * * * *			*****	*	*	*****	*****

* * * * *			*****	*	*	*	***** *****	***** *****
* * * * *			***** *****	*	*	*	***** *****	*****
* * * * *			*****	*	*	*	***** *****	*****
* * * *		Соблю- дение критери- ев каче- ства вы- полнения проектов					Количество нарушений критериев качества в общем количестве проектов, %	Руководители проектов
* * * * *			***** *****	*	*	*	***** *****	***** *****
* * * * *			***** *****	*	*	*	***** *****	***** *****

* * *			***** *****	*	*	*	***** ***** ***	*****
*	Повышение прозрачности и управляемости бизнеса	Совершенствование системы управления					Выполнение плана работ по совершенствованию системы управления, %	Генеральный директор

5. Маркетинг

5.1. Концепция маркетинга

Концепция маркетинга рассматриваемого проекта исходит из следующих положений:

-

5.2. Маркетинговые цели

Экономические цели:

-

Коммуникативные цели:

-

5.3. Позиционирование

Предприятие позиционирует себя как

5.4. Конкурентные преимущества

В рамках реализации рассматриваемого проекта планируется использование следующих конкурентных преимуществ:

-

5.5. Развитие продукта

Существует несколько основных стратегий развития продукта⁷.

Стратегия контрольной точки

Стратегия заключается в достижении целевой прибыли при заданных объемах сбыта или заданной цене товара. Объем, позволяющий достичь целевой прибыли при установленной цене, называется контрольной точкой (break-even).

Метод основан на анализе безубыточности производства. Предприятие строит зависимости затрат (переменных, постоянных и суммарных) от объема производства, а также кривую дохода от реализации товара при заданных ценах. Точка пересечения кривой суммарных затрат предприятия и дохода от реализации и будет являться точкой безубыточности.

Целевым показателем при использовании данной стратегии может быть как прибыль, так и объем продаж. Обычно эта стратегия используется предприятиями с крупносерийным производством, в частности, фирмами General Motors, Apple, Bayer.

Стратегия позволяет учесть рыночные факторы, найти оптимальное соотношение между ценой, объемом сбыта и затратами. Однако при ее использовании необходимо определить объем потребления товара, что и вызывает основные сложности при расчетах.

⁷

В качестве ценового ориентира при реализации стратегии контрольной точки можно использовать цены конкурентов на аналогичные товары. Чаще всего ориентиром служит уровень цен на товары фирмы – лидера на данном рынке. Конкурентное ценообразование применяется, прежде всего, на рынках однородных товаров, где рентабельность производства примерно равная (например, печатные издания, одежда). Фирме, следующей за лидером, необходимо отслеживать ценовую политику лидера, учитывая скидки и распродажи. Не рекомендуется следовать за ценами сразу нескольких ведущих фирм, так как это приводит к размыванию ценовой политики самой фирмы.

Этот метод обычно используется средними и небольшими фирмами, когда сложно спрогнозировать спрос или затраты, реакцию конкурентов на изменение цен. Используя метод конкурентного ценообразования, фирма получает приемлемый уровень прибыли при минимальных затратах на определение цены и маркетинговую программу. Данный метод позволяет фирме, в частности, избежать ценовой войны. Однако при следовании за ценовым лидером фирма практически не может сама влиять на цены.

Стратегия «снятия сливок»

Стратегия «снятия сливок» (skimming pricing) заключается в последовательном привлечении разных сегментов рынка.

Первоначально фирма устанавливает максимально высокую цену на товар. Товар позиционируется как уникальный, для особых случаев, проводится соответствующая рекламная кампания, и сегмент покупателей с высоким уровнем дохода, готовых платить повышенную цену за эксклюзивность покупки, первым приобретает данный товар. Когда начальная волна спроса спадает, фирма снижает цены, немного изменяет рекламу (так, чтобы это не сказалось на имидже товара), привлекая, таким образом, следующий сегмент потребителей и т.д. Суть стратегии – максимизировать краткосрочную прибыль в условиях низкой конкуренции, когда другие фирмы не могут предложить аналогичный товар.

Для успешной реализации данной стратегии необходимо наличие ряда условий:

- товар должен быть уникальным (принципиально новым, защищенным патентами; уровень обслуживания и качество товара должны соответствовать высокой цене);
- издержки мелкосерийного производства на первоначальном этапе должны быть не очень высоки;
- низкий уровень конкуренции;
- наличие финансовых резервов для рекламы на начальном этапе и роста производства в дальнейшем.

Эта стратегия считается наиболее оправданной в том случае, если жизненный цикл товара относительно короткий. Обычно стратегия «снятия сливок» применяется в отношении товаров длительного пользования и высокотехноло-

гичных. Классическим примером использования данной стратегии является практика ценообразования в фирмах IBM, Apple в начале восьмидесятых годов.

Стратегия внедрения товара на рынок

Стратегия внедрения товара на рынок (penetration pricing) называется еще стратегией прорыва или ценообразованием вытеснения. Она заключается в установлении фирмой предельно низкой цены на товар, иногда ниже себестоимости, при выходе на рынок с целью завоевать значительную его долю и снизить себестоимость товара за счет реализации эффекта масштаба производства.

Стратегия считается достаточно рискованной, так как рассчитана на длительный период (соответственно длительный срок окупаемости основных фондов) и возможно более высокую конкуренцию.

Для успешной реализации необходимы следующие условия:

- высокая емкость рынка, эластичный спрос, потенциальная возможность экономии на масштабах производства;
- длительный жизненный цикл товара, сегмент дорогих аналогичных товаров насыщен;
- достаточные основные фонды для наращивания производства, финансовые ресурсы (если первоначально товар продается ниже себестоимости);
- низкие цены при высоком уровне конкуренции делают рынок непривлекательным для других фирм.

Примерами применения такой стратегии могут служить действия японских производителей микрокалькуляторов и автомобилей при внедрении на американский рынок, в том числе фирм Sony, Toyota.

Отрицательным последствием использования этой стратегии является ценовая война. В любом случае ценовая война приводит к снижению общей рентабельности отрасли. Поэтому фирмы чаще прибегают к методам неценовой конкуренции, делая упор на отличительные, уникальные свойства своего товара.

Стратегия, основанная на воспринимаемой ценности товара

Эта стратегия опирается на знание и понимание конечного использования товара и восприятия его потребителем. Главная идея стратегии заключается в том, что покупатель сравнивает затраты на товар не с экономической, а с субъективной ценностью данного товара и цена при этом должна обеспечивать наилучшее соотношение достоинств товара и затрат данного потребителя на него. Стратегия ориентируется на спрос как на главный фактор ценообразования и на неценовые методы конкуренции.

Эта стратегия подходит, прежде всего, для предметов роскоши, парфюмерии, косметики. Она была использована корпорацией Ford при выпуске автомобилей Mustang.

Стратегии реализации группы товаров

Особое место в стратегиях выхода на рынок конечных потребителей занимают стратегии реализации товарного ассортимента. Принципиально можно выделить два типа стратегий реализации группы товаров: продажа взаимозаменяемых и взаимодополняющих товаров.

.....

Таблица 12. Анализ и выбор стратегии развития продукта

На основании представленного в таблице анализа, **при реализации проекта целесообразно**

При реализации стратегии контрольной точки, в качестве компании-лидера может быть выбран один из следующих конкурентов:

-

В качестве ценового ориентира при реализации стратегии контрольной точки используются цены лидера на аналогичные услуги. При следовании за лидером отслеживается его ценовая политика, учитывая скидки и распродажи.

Реализация стратегии группы товаров заключается в возможности предоставления комплексной услуги, включающее в себя инжиниринг и строительство, в частности:

-

5.6. Каналы сбыта

.....

5.7. Ценообразование

.....

5.8. Каналы маркетинговых коммуникаций

Маркетинговая деятельность по продвижению новой производителя известной на рынке продукции преследует несколько целей:

- **информирование** перспективных потребителей о продуктах, услугах, условиях продаж;
- **убеждение** покупателя отдать предпочтение именно этим товарам и маркам;
- **побуждение покупателя действовать** – поведение потребителя направляется на приобретение продукта в данный момент, безотлагательно.

Эти цели достигаются с помощью средств маркетинговых коммуникаций – рекламы и других видов деятельности по продвижению продукта.

При выборе канала маркетинговых коммуникаций принимается во внимание два аспекта:

- эффективность канала коммуникаций;

- особенности маркетинговых каналов коммуникаций при продвижении определенного вида продукции.

Основная задача рекламы при продвижении нового производителя – сделать продукцию данного производителя узнаваемой среди целевой аудитории. Для этого требуется насытить целевую аудиторию информацией о производителе и его продукции, т.е. продемонстрировать производимые продукты максимальному числу людей максимальное число раз.

Каждый канал маркетинговой коммуникации имеет свои характеристики. В следующей таблице приведен анализ основных каналов маркетинговых коммуникаций применительно к рассматриваемому проекту.

.....

Таблица 13. Анализ основных каналов маркетинговых коммуникаций

5.9. Программа продвижения

Для продвижения проекта планируется использование следующих видов рекламы.

.....

Таблица 14. Виды рекламы

Для целей продвижения производится ребрендинг: создается бренд, в рамках которого будут реализовываться услуги.

Ставки расходов на рекламу приведены в Приложении.⁸

В следующей таблице приведены единовременные расходы, связанные со стартом рассматриваемого проекта.

.....

Таблица 15. Единовременные затраты на продвижение проекта

В следующей таблице приведены регулярные затраты на продвижение проекта.

.....

Таблица 16. Регулярные затраты на продвижение проекта

Как видно из представленной выше диаграммы,

Массированный охват населения региона с большой долей вероятности позволит привлечь достаточно заказчиков для реализации проекта.

На следующей диаграмме представлена программа продвижения проекта.

.....

Диаграмма 24. Программа продвижения

⁸ См. 12 Приложение. Ставки расходов на рекламу

Как видно из представленной выше диаграммы,

Кроме рассмотренных в настоящем разделе единовременных и регулярных затрат, для продвижения проекта используются оплачиваемые посредники, платные рекомендации, лоббирование интересов компании. Для оплаты указанных услуг резервируются средства в сумме *% от доходов. Резервирование и выплаты данных средств учтены в расходах.⁹

5.10. План продаж

Исходные допущения планирования объемов продаж представлены в следующей таблице.

.....

Таблица 17. Исходные допущения планирования объемов продаж

Натуральные объемы продаж определены в соответствии с планируемыми изменениями в организационной структуре предприятия,¹⁰ а также в соответствии с графиком осуществления проекта.¹¹

.....

Таблица 18. Натуральные объемы продаж, среднегодовое число выполняемых договоров

Как видно из приведенной выше таблицы,

Допущения по ставкам оплаты за реализуемые услуги приведены в следующей таблице.

.....

Таблица 19. Допущения по ставкам оплаты за оказываемые услуги

В следующей таблице приведены годовые объемы продаж.

.....

Таблица 20. Годовые объемы продаж, руб.

На следующей диаграмме представлен график доходов проекта.

.....

Диаграмма 25. График доходов проекта

На следующей диаграмме представлена структура доходов.

.....

Диаграмма 26. Структура доходов

⁹ См. 7.4.1 Прямые расходы

¹⁰ См. 6.1 Организационная структура

¹¹ См. 6.3 Календарное осуществление проекта

6. Организация

6.1. Организационная структура

В настоящем разделе представлены планируемые изменения в организационной структуре компании.

.....

6.2. Штатное расписание

В соответствии с планируемой организационной структурой в штатное расписание включаются дополнительные штатные единицы.

На основании данных, полученных в ходе проведенного мониторинга вакансий,¹² определены планируемые ставки оплаты труда персонала создаваемого предприятия, представленные в следующей таблице.

.....

Таблица 21. Штатное расписание

Кроме указанного в приведенной выше таблице персонала, производство работ осуществляется производственным персоналом (рабочими) в составе бригад. Численность привлекаемых рабочих и состав рабочих специальностей зависит от видов выполняемых работ. Затраты на оплату труда рабочего персонала рассчитаны по удельным показателям и учтены в расчетах.¹³

6.3. Календарное осуществление проекта

График осуществления проекта приведен в следующей таблице.

.....

Таблица 22. График осуществления проекта

¹² Мониторинг по базе HeadHunter по состоянию на вторую половину марта 2015 г., <http://spb.hh.ru/>

¹³ См. 7.4.1 Прямые расходы

7. Материальные ресурсы

7.1. Помещение

Для целей проекта планируется использование помещений, находящихся в распоряжении организатора проекта.

7.2. Транспорт и техника

В следующей таблице приведен состав приобретаемых средств транспорта и техники.

.....

Таблица 23. Транспорт и техника

.....

7.3. Нематериальные активы

В следующей таблице приведен состав приобретаемых нематериальных активов – программного обеспечения.

.....

Таблица 24. Программное обеспечение

7.4. Текущие расходы периода эксплуатации

7.4.1. Прямые расходы

Прямые расходы – это текущие издержки, которые непосредственным образом относятся к производимой продукции или услугам. Прямые расходы можно отнести на каждую единицу производимой продукции.

.....

Таблица 25. Ставки прямых расходов

7.4.2. Косвенные расходы

Косвенные расходы – это текущие издержки, которые относятся ко всему предприятию. Косвенные расходы нельзя отнести на каждую единицу производимой продукции.

Ставки косвенных расходов приведены в следующей таблице

.....

Таблица 26. Ставки косвенных расходов

Расчет ФОТ приведен в предыдущем разделе.¹⁴

¹⁴ См. 6.2 Штатное расписание

7.4.3. Текущие расходы

В следующей таблице приведены текущие расходы проекта по годам.

.....

Таблица 27. Годовые объемы текущих расходов, руб.

На следующей диаграмме представлен график текущих расходов проекта.

.....

Диаграмма 27. График текущих расходов проекта

На следующей диаграмме представлена структура расходов.

.....

Диаграмма 28. Структура расходов

7.5. Инвестиционные расходы

Инвестиционные расходы проекта составляют средства, необходимые для приобретения транспортных средств и техники, программного обеспечения, а также финансирования оборотного капитала предприятия в период, когда доходов у проекта еще недостаточно для покрытия текущих расходов.

Объем инвестиций по направлениям приведен в следующей таблице.

.....

Таблица 28. Объем инвестиций по направлениям

Общая потребность в инвестициях составляет около **, * млн. руб.

В следующей таблице приведен расчет денежных потоков по основной деятельности создаваемой компании в течение первых месяцев реализации рассматриваемого проекта.

.....

Таблица 29. Денежные потоки по основной деятельности

Как видно из представленной выше таблицы,

.....

На следующей диаграмме приведена структура инвестиций по направлениям вложений.

.....

Диаграмма 29. Структура инвестиций по направлениям вложений

В следующей таблице приведен график инвестиционных расходов.

.....

Таблица 30. График инвестиционных расходов

Как видно из приведенной выше таблицы,

.....
 На следующей диаграмме представлена структура инвестиций по источникам вложений.

Как видно из приведенной ниже диаграммы,

.....

Диаграмма 30. Структура инвестиций по направлениям вложений

8. Налоговое окружение

Расчет налоговых выплат в рамках рассматриваемого проекта выполнен в соответствии с текущими условиями налогообложения.

Ставки налогов приведены в следующей таблице.

Виды налогов	Ставка	База/Частота начисления
НДС	**%	Облагаемая НДС выручка/ежемесячно
Налог на прибыль	**%	Прибыль/Ежемесячно
Страховые отчисления	**%	ФОТ ¹⁵ /Ежемесячно
Налог на имущество	*, **%	Имущество на балансе/Ежеквартально
НДС	**%	Облагаемая НДС выручка/ежемесячно

Таблица 31. Ставки налогов

9. Финансовый план

9.1. Отчет о движении денежных средств

Отчет о движении средств см.

Таблица 32. Отчет о движении денежных средств, руб.

Прогнозный отчет о движении денежных средств выполнен с учетом формирования запасов, наличия и изменения дебиторской и кредиторской задолженности. Оборачиваемость запасов, кредиторской и дебиторской задолженности определена на основании анализа деятельности компании за предыдущие периоды.

Как видно из представленной таблицы,

9.2. Отчет о прибылях и убытках

Отчет о прибылях и убытках см. Таблица 33. Отчет о прибылях и убытках, руб.

Как видно из представленной таблицы,

9.3. Баланс

Баланс см. Таблица 34. Баланс, руб.

¹⁵ ФОТ – фонд оплаты труда.

Как видно из представленной таблицы,

.....

Таблица 32. Отчет о движении денежных средств, руб.

.....

Таблица 33. Отчет о прибылях и убытках, руб.

.....

Таблица 34. Баланс, руб.

10. Эффективность проекта

10.1. Финансовые показатели

Показатели рентабельности проекта приведены в следующей таблице.

.....

Таблица 35. Показатели рентабельности

Как видно из приведенной выше таблицы,

10.2. Анализ безубыточности

Расчет уровня безубыточности представлен в следующей таблице.

Показатели	Среднее значение за период расчета	**%	**%
Средняя выручка, руб. в мес.	** *** **	* *** **	* *** **
Средние расходы, руб. в мес.:	** *** **	* *** **	* *** **
Средние постоянные расходы, руб. в мес.	* *** **	* *** **	* *** **
Средние переменные расходы, руб. в мес.	** *** **	* *** **	* *** **
Средняя прибыль до налогов, руб. в мес.	* *** **	-** **	* **

Таблица 36. Расчет уровня безубыточности, руб.

Как видно из приведенной выше таблицы,

.....

Диаграмма 31. Точка безубыточности

10.3. Показатели экономической эффективности

Основные параметры расчета параметров экономической эффективности проекта представлены в следующей таблице.

Показатели	Значения
Прогнозный период, мес.	***
Прогнозный период, лет	**
Постпрогнозный период, мес.	**

Постпрогнозный период, лет	*
Условия расчета	Постоянные цены
Ставка дисконта, %	** , %

Таблица 37. Параметры расчета экономической эффективности

Расчет ставки дисконта представлен в следующей таблице.

.....

Таблица 38. Расчет ставки дисконта

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Показатели	Единица измерения	Значения
Чистый Доход (без учета дисконта)	руб.	*** ** *
ВНД, % в год.	%	** , %
Чистый Дисконтированный Доход	руб.	** ** *
Чистый Дисконтированный Доход с учетом терминальной стоимости	руб.	** ** *
Срок окупаемости, мес.	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом, мес.	мес.	**
Индекс доходности за период прогноза		** , **

Таблица 39. Показатели эффективности проекта

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его достаточной инвестиционной привлекательности, о чем говорят следующие факторы:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода, составляющее **, * млн. руб. без учета терминальной стоимости и ** млн. руб. с учетом терминальной стоимости
- Высокое значение внутренней нормы доходности (ВНД) – **%.
- Проект окупается в течение прогнозного периода, как без учета дисконта, так и с учетом дисконта.
- Индекс доходности за период прогноза равен **, **.

Совокупность приведенных показателей свидетельствует о положительных перспективах реализации данного проекта.

11. Анализ рисков

11.1. Технологические риски

Отсутствие ресурсов для выполнения растущих объемов работ

Возникновение рисковой ситуации возможно при резком увеличении объема работ, когда ресурсная база предприятия не успевает обновляться.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

11.2. Организационные и управленческие риски

Риск высоких цен на реализуемые услуги

Так как допущения по ценам на реализуемые услуги сделаны на основании анализа деятельности компании за предыдущие периоды, данный вид риска может иметь место при ценовом давлении (демпинге) со стороны конкурентов.

Вероятность демпинга не велика, т.к. в настоящее время острая конкурентная борьба уже снизила рыночную стоимость оказываемых услуг до уровня минимальной рентабельности.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Количественная оценка рассматриваемого риска приведена в следующей таблице.

Показатели	**%	**%	**%	***%
Чистый дисконтированный доход, руб.	_* *** **	*** **	** *** **	** *** **
Срок окупаемости без учета дисконта, мес.	**	**	**	**

Таблица 40. Однопараметрический анализ чувствительности, уровень цен

Как видно из приведенной выше таблицы,

Таким образом, устойчивость проекта к воздействию данного фактора риска можно оценить как достаточную.

Отсутствие квалифицированного персонала

В настоящее время организаторы проекта отмечают низкую квалификацию части персонала, что влияет на качество выполняемых работ.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

11.3. Риски материально-технического обеспечения

Отсутствие необходимых материалов, технических средств для выполнения работ

Возможно при дефиците на рынке или при отсутствии должного планирования.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

11.4. Финансовые риски

Риск неплатежей

Негативное влияние данного вида риска проявляется в недостатке средств у предприятия, снижении прибыли.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск недостатка финансирования проекта

Негативное влияние данного вида риска проявляется в отсутствии возможности осуществить или закончить реализацию проекта по причине отсутствия финансовых средств

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

11.5. Экономические риски

Риск существенного изменения в системе налогообложения

Значительные изменения в системе налогообложения, увеличение ставок налогов, порядка исчисления и уплаты налогов способны оказывать серьезное влияние на рассматриваемый проект.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – нет.

12. Приложение. Ставки расходов на рекламу

Брендинг строительной техники и ТС

В следующей таблице приведены данные по стоимости брендинга строительной техники и транспортных средств.¹⁶

.....

Таблица 41. Стоимость брендинга строительной техники и транспортных средств

Оформление стройплощадок

В следующей таблице приведен расчет стоимости оформления стройплощадок.¹⁷ Расчет сделан для трех параллельно реализуемых объектов.

.....

Таблица 42. Стоимость оформления стройплощадок

Участие в выставках

Согласно информации участников выставочного бизнеса¹⁸ умеренная выставочная смета в Москве и Санкт-Петербурге составляет **-* тыс. долл. США, максимальная – *** тыс. долл. США и выше. Для целей расчета принято значение выставочного бюджета ** тыс. долл. США или *,** млн. руб. за * выставку.

Наружная реклама

В следующей таблице приведены данные по стоимости наружной рекламы, размещаемой на стандартных щитах размером *x* м.¹⁹ При анализе принимались во внимание действующие на момент разработки настоящего бизнес-плана предложения рекламных площадей в Санкт-Петербурге. При этом учитывались предложения рекламных мест с максимальным показателем OTS,²⁰ составляющим более ** тыс. контактов аудитории с рекламой в день.

.....

Таблица 43. Ставки наружной рекламы

Реклама в печатных СМИ

¹⁶

¹⁷

¹⁸

¹⁹

²⁰ OTS (opportunity to see) – число контактов аудитории с рекламой, т.е. число увидевших рекламу людей

В следующей таблице приведены ставки рекламы в печатных СМИ.²¹ При анализе принимались во внимание предложения печатных СМИ:

- Основная аудитория – руководители Санкт-Петербурга и Ленинградской области, лица, интересующиеся строительством, обустройствами недвижимости.
- Тематическая направленность: деловые издания, издания для руководителей, экономика и финансы, строительство, обустройство жилища.
- Минимальный тираж – * тыс. экземпляров.

.....

Таблица 44. Ставки рекламы в печатных СМИ

Реклама в Интернет

В следующей таблице приведены ставки баннерной рекламы в Интернет.²² При анализе принимались во внимание предложения следующих сетевых ресурсов:

- Основная аудитория – руководители Санкт-Петербурга и Ленинградской области, лица, интересующиеся строительством, обустройствами недвижимости.
- Тематическая направленность: бизнес, городские порталы, новости, финансы и экономика, промышленность, недвижимость.
- Минимальное количество просмотров в месяц – ** тыс.

.....

Таблица 45. Ставки баннерной рекламы в Интернет

²¹

²²