

# ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МЕМОРАНДУМ

**Торгово-производственная компания:  
добыча, розлив и реализация питьевых вод  
высокого качества**

---

Москва  
Август 2014

## Оглавление

<b>ГЛАВА 1. РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА.....</b>	<b>4</b>
НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА .....	4
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ .....	4
ОБЩИЕ ДАННЫЕ О ПРОЕКТЕ .....	4
ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.....	4
ИНВЕСТИЦИИ .....	4
РЫНОК .....	5
СЫРЬЁ .....	5
ПРОДУКЦИЯ.....	6
РЫНКИ СБЫТА. РАСПРОСТРАНЕНИЕ .....	6
ПЕРСОНАЛ .....	7
ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ .....	7
ПОТРЕБНОСТИ В ФИНАНСИРОВАНИИ.....	7
ИСТОЧНИКИ И УСЛОВИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ .....	7
ОСНОВНЫЕ РИСКИ ПРОЕКТА .....	7
<b>ГЛАВА 2. КОМПАНИЯ И ЕЁ РУКОВОДСТВО .....</b>	<b>7</b>
<b>ГЛАВА 3. КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА .....</b>	<b>9</b>
<b>ГЛАВА 4. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА.....</b>	<b>10</b>
СЫРЬЁ .....	10
ПРОИЗВОДСТВО МИНЕРАЛЬНОЙ И ПИТЬЕВОЙ ВОДЫ В РБ .....	10
<i>Объём производства .....</i>	<i>10</i>
<i>Региональная структура производства.....</i>	<i>10</i>
<i>Основные производители .....</i>	<i>11</i>
ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ МИНЕРАЛЬНОЙ И ПИТЬЕВОЙ ВОДОЙ .....	13
ЦЕНЫ .....	13
<i>Импорт и экспорт воды.....</i>	<i>13</i>
<i>Розничные цены на внутреннем рынке РБ.....</i>	<i>13</i>
КАНАЛЫ ПРОДАЖ .....	14
<i>Стратегии производителей .....</i>	<i>14</i>
SWOT-АНАЛИЗ .....	15
<b>ГЛАВА 5. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН .....</b>	<b>16</b>
ПРОДУКЦИЯ И УСЛУГИ КОМПАНИИ .....	16
ПЛАН ПРОДАЖ .....	17
ДИСТРИБУЦИЯ.....	17
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА .....	18
РЕКЛАМА И ПРОДВИЖЕНИЕ .....	18
<b>ГЛАВА 6. ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ .....</b>	<b>19</b>
<b>ГЛАВА 7. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН .....</b>	<b>19</b>
ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ПРОЕКТА .....	19
ОБОРУДОВАНИЕ И ПОСТАВЩИКИ .....	19
<i>Забор воды .....</i>	<i>19</i>
<i>Система водоподготовки.....</i>	<i>20</i>
<i>Линии розлива.....</i>	<i>20</i>
<i>Сырьё и материалы .....</i>	<i>20</i>
<i>лаборатория и складское оборудование.....</i>	<i>21</i>
<i>Автономные очистные системы .....</i>	<i>21</i>
ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА .....	21

СТРОИТЕЛЬСТВО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА .....	22
План производства.....	23
<i>Объем выпуска продукции</i> .....	23
<i>Система контроля качества</i> .....	23
<b>ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН .....</b>	<b>24</b>
СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ .....	24
СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ .....	24
<b>ГЛАВА 9. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН .....</b>	<b>24</b>
Выручка от реализации воды.....	24
КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ .....	27
ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ.....	27
НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ .....	28
ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТА .....	31
Анализ эффективности инвестиционного проекта .....	31
<b>ГЛАВА 10. АНАЛИЗ РИСКОВ .....</b>	<b>32</b>
<b>ИНВЕСТИЦИОННОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ .....</b>	<b>36</b>

## Заявление о коммерческой тайне

Настоящий документ представлен на конфиденциальной основе исключительно в интересах кредиторов и не может быть использован для копирования или каких-либо иных целей, а также не предназначен для передачи третьим лицам.

Инвестиционный меморандум и бизнес-план инвестиционного проекта по созданию производственного предприятия по добыче и розливу питьевых вод высокого качества содержат закрытую информацию, представляющую коммерческую тайну.

## Глава 1. Резюме проекта

### Название проекта

Создание производственного предприятия по добыче и розливу питьевых вод высокого качества производительностью до 130 тыс. тонн бутилированной воды в год в Брестской области Республики Беларусь.

### Стратегическая цель

- Создание в Брестской области Республики Беларусь нового предприятия по производству бутилированной питьевой воды высокого качества.
- Вывод на рынок регионального бренда бутилированной питьевой воды.

### Общие данные о проекте

- Рассматриваемый период развития в рамках данного бизнес-плана: 14 лет.
- Месторасположение: производственная площадка располагается недалеко от города Крошин Барановичского района Брестской области (Беларусь). Альтернативная площадка – д. Ольховец Гатчинского района Ленинградской области (Россия)
- Продукция компании – чистая питьевая и минеральная бутилированная вода.
- Плановый объём продаж компании: 112 млн. л в год (11,2 млн. дал<sup>1</sup> в год).
- Реализация продукции: 50% объема – внутренний рынок Республики Беларусь, 25% - рынок РФ, 25% - рынок стран Евросоюза.

### Основные этапы реализации проекта

Проект условно можно разделить на два подпроекта:

- Организация и создание торгового дома по продаже бутилированной воды,
- Создание производственного предприятия по добыче и розливу питьевой воды

### Инвестиции

Вложение денежных средств в проект, в том числе

- Заемные средства – 25,1 млн. евро.

Направления использования вложенных денежных средств:

- Приобретение оборудования

---

<sup>1</sup> 1 дал (декалитр) = 10 л (литров) = 0,01 м<sup>3</sup> (кубических метров).

- Приобретение техники
- Приобретение лабораторного оборудования
- Строительство производственного здания
- Предпроектные и проектные работы
- Создание торгового дома
- Создание материального запаса на складах готовой продукции и материалов

## Рынок

Рынок питьевой воды начал формироваться в Республике с 2006 года и с тех пор стремительно развивается. **Ежегодный рост рынка питьевой воды около 20%** и уже в 2013 году, согласно данным Белстата, объём производства питьевой воды превысил объём производства минеральной воды.

**Рост** рынка происходит за счёт роста внутреннего потребления минеральной и питьевой воды, при этом среднедушевое потребление воды остается невысоким и пока в 2,5-3 раза ниже среднедушевого потребления воды в странах Евросоюза и отстаёт от потребления в соседних странах.

Белорусский рынок бутилированной воды является высококонкурентным: на нём работает более 60 игроков-производителей, при этом четыре компании формируют около 85% всех продаж воды. Доля других производителей невелика. Однако в ближайшем будущем ожидается передел белорусского рынка бутилированной воды, так как существующие мелкие игроки будут не в состоянии соответствовать ужесточающимся требованиям по качеству и безопасности продукции, будут вынуждены его покинуть, не имея возможности и экономической целесообразности инвестировать в обновление систем очистки и линий розлива. Преимущество перед такими конкурентами – в создании нового производства, которое изначально, с запасом, соответствует жестким требованиям к производственной инфраструктуре и качеству конечной продукции.

Поэтому в силу растущего внутреннего спроса и больших экспортных возможностей возникла идея создания новой национальной компании-производителя. Создаваемая компания сможет выступить серьезным игроком на рынке питьевой и минеральной воды с розничной продажей бутилированной воды населению и при помощи экспортных поставок.

Бизнес-план предусматривает организацию производства по добыче и розливу питьевой и минеральной воды высокого качества производительностью до 130 тыс. тонн бутилированной воды в год, с поставкой до 50% продукции на экспорт и с системой дистрибуции в виде собственного торгового дома.

Аргументы в пользу решения о создании предприятия:

- Рост потребления бутилированной воды и потенциал водного рынка,
- Возможность выбора участка с близким расположением коммуникаций (для сокращения инвестиционных вложений и срока реализации проекта)

## Сырьё

Сырьём для производства является вода, добываемая из артезианских скважин с глубины 150м (питьевая вода) и 400 м (минеральная вода), расположенных непосредственно на производственной площадке.

Сырьё для производства бутылок – пластмассовые преформы, поставка из РФ.

## Продукция

Проектом предусматривается добыча и розлив питьевой воды в объеме 112 млн. л в год при выходе на запланированные проектные мощности.

**Ассортимент готовой продукции проекта:** бутилированная питьевая и минеральная вода высокого качества, другие безалкогольные напитки, включая в перспективе специальные, функциональные напитки:

Таблица 1. Ассортимент готовой продукции проекта, тысяч бут.

Наименование	Формат тары, л	Доля от объема готовой продукции, %	Объем сбыта в месяц, тыс. бут.*	Объем сбыта в год, тыс. бут.*	Рынок
Питьевая	5,0	16%	300	3 600	РБ, РФ, страны ЕС
Питьевая	18,9	10%	50	600	РБ
Питьевая (в перспективе – частично с сиропами или функциональная)	0,5	12%	2 200	26 400	РБ, РФ, страны ЕС
Питьевая (в перспективе – частично с сиропами или функциональная)	0,33	12%	3 400	40 800	РБ, РФ, страны ЕС
Минеральная газированная	1,5	24%	1500	18 000	РБ, РФ, страны ЕС
Минеральная газированная	0,5	26%	4 800	58 500	РБ, РФ, страны ЕС

\* с округлением.

## Рынки сбыта. Распространение

**Потенциальные регионы сбыта:**

- 50% - внутренний рынок (все регионы РБ),
- 50% - экспортный рынок (50% в европейские страны, через страны Прибалтики и Польшу, 50% в Россию).

**Дистрибуция.**

- Реализация проекта начинается с создания собственного торгового дома, осуществляющего закупки бутилированной воды других производителей для распределения внутри страны и на экспорт (через дистрибьюторов и по розничным торговым точкам страны). После запуска собственного производства переориентация наработанной клиентской базы на собственную продукцию.
- Реализация воды в 19-литровых бутылках планируется через собственную службу доставки (НОД-служба) в Беларуси.

**Потенциальные потребители:**

Питьевая вода в таре 18,9 л: корпоративные клиенты, офисы, домохозяйства, кафе, рестораны.

Питьевая и минеральная вода в таре от 0,33 до 5 литров распространяется через дистрибьюторов в розницу. Клиенты: супермаркеты, торговые сети, оптовые компании.

## Персонал

- Для реализации проекта необходим штат в 147 человек.
- Часть персонала работает в две смены.
- Штат торгового дома состоит из 34 человек (это 23% от всего персонала).
- Месячные затраты на содержание персонала (ФОТ+налоги с ФОТ): 119,6 тыс. евро.

## Основные финансовые показатели

- Доходы компании – 33,7 млн. евро в год
- NPV проекта - 64,6 млн. евро
- IRR проекта - 27 %
- Чистая прибыль проекта – 137,8 млн. евро
- Срок окупаемости проекта - 6 лет.
- Дисконтированный срок окупаемости - 7 лет.

## Потребности в финансировании

- Объем капитальных затрат по проекту – 18,5 млн. евро (с НДС),
- Объем некапитализируемых затрат инвестиционного этапа - 5,6 млн. евро,
- Инвестиции в оборотный капитал (до выхода на плановый объем продаж) – 1 млн. евро (с НДС)

Требуемый объем финансирования проекта – 25,1 млн. евро.

## Источники и условия финансирования

Источники финансирования проекта:

- собственные средства инвесторов - 100%,
- Размер заемных средств – 25,1 млн евро
- Процентная ставка по заемным средствам – 16% годовых.
- Срок возврата заемных средств - 9 лет с начала реализации проекта.

## Основные риски проекта

Основные последствия негативных факторов, потенциально способные ухудшить финансовые показатели проекта:

- Уменьшение выручки,
- Увеличение эксплуатационных затрат,
- Несвоевременный запуск собственного производства,
- Недостаточность финансирования

# Глава 2. Компания и её руководство

**Инициатор проекта:** Спиридонов Алексей Михайлович

Высшее образование: Белорусский Государственный Экономический Университет, факультет менеджмента, кафедра прикладной математики и экономической кибернетики, 2011 год выпуска,

квалификация кибернетик-экономист, специализация - "Оптимальное планирование и управление в экономике". Магистратура того же ВУЗа по специальности "Математические и инструментальные методы экономики".

2007-2009 гг. Розничная торговля мобильной техникой (предприниматель)

2010-2013 гг. - экономист отдела анализа рынка банковских услуг (ИдеяБанк, Getin Holding S.A.), специалист 1й категории отдела бизнес планирования и финансового контроля (Банк ВТБ), ведущий экономист управления рисков (БНБ-Банк, Benderlock Investments Ltd., Bank of Georgia, IFC).

2013-2014гг. - руководитель направления крупной компании (финансовый сектор, инвестиционная компания (управление активами) - ОАО "АИЖК", учреждено правительством РФ)

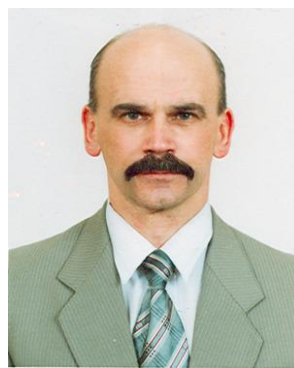
С 2013 года – член Московского клуба предпринимателей «Деловар».

### Управленческая команда

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| • Директор завода -     | Мартынюк Дмитрий        |
| • Директор ТД           | Шустов Константин       |
| • Финансовый директор   | Полховская Ирина        |
| • Коммерческий директор | [скрыто] <sup>2</sup>   |
| • Главный бухгалтер     | Дедюшко Людмила         |
| • Главный инженер       | Руснак Михаил (Михайло) |
| • Главный технолог      | [скрыто] <sup>3</sup>   |
| • Маркетолог            | Кленина Наталья         |



**Мартынюк Дмитрий Владимирович**  
Возраст – 43 года. Образование высшее (БГУ, коммерческая деятельность), в данный момент работает заместителем директора по строительству ГУСП ПМК – 17. Опыт работы 15 лет. Компетенции: заведующий постоянно действующей выставкой достижений АПК, организация зарубежных и республиканских выставок достижений предприятий АПК, привлечение инвестиций, руководство персоналом 15 человек, заключение договоров, закупка материала, формирование цен, контроль за работой торгового зала, увеличение продаж, работа с казначейством, сотрудничество с СПМК и ПМК, Разработка плана и составление графика проектных работ, подготовка документации, контроль начальной стадии проектных работ, полное сопровождение и контроль рабочего процесса. Свободное владение польским языком.



**Шустов Константин Вячеславович**  
Возраст 54 года. Опыт работы 27 лет. Образование: Могилёвский машиностроительный институт, Бизнес-планирование и перспективное планирование на предприятии (Бизнес-школа «ИНЭП»), Курсы по внедрению стандарта управления качеством СТБ ИСО 9001. В настоящее время работает в дочерней организации международной компании «Electro M&E» (Israel). До этого технический директор и главный инженер в различных компаниях. Компетенции: планирование бюджета, планирование работы, руководство сотрудниками (212 человек), взаимодействие с аппаратами Совмина, Управления делами Президента, Мин. транспорта, другими. Опыт выборов подрядчиков, ведения договоров и документации, участия в тендерах, руководстве и непосредственном участии в разработке проектов, охраной труда. Обеспечение оборудованием и материалами (в т.ч. из-за рубежа). Награждён «Почётной грамотой» предприятия. Активно и серьёзно занимается спортом: альпинизм (в т.ч. высотный - свыше 5 000 м), экстремальный туризм, экстремальный водный туризм. Разговорный английский.

<sup>2</sup> Менеджер в настоящее время работает в компании-конкуренте.

<sup>3</sup> Менеджер в настоящее время работает в компании-конкуренте.





**Полковская Ирина Вячеславовна**  
Возраст 31 год. Опыт работы 9 лет. Образование: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, Бухгалтерский учет, анализ и аудит. Аспирантура Полесского государственного университета, Экономика. Магистратура, магистр экономики, Белорусский государственный экономический университет. Экономика и управление, экономика и управление на предприятии (по отраслям). Диплом с отличием. "Инвестиционные стратегии в рынке капитала" Семинар доктора Кристиана Пера (экономический университет Катовице, Польша). В настоящее время заместитель финансового директора LCC Exide Technologies. Компетенции: Финансовый анализ. Финансовая отчетность. Анализ отклонений. Внутренний контроль. Управление денежными потоками. Консолидация, US GAAP, IFRS. Финансовая отчетность. Управленческий учет. Бизнес-планирование. Обширные знания экономических тенденций. Английский - продвинутый; Польский - базовые знания; Немецкий - начала изучать.



**Дедюшко Людмила Анатольевна**  
Возраст – 44 года. Опыт работы 7 лет. Образование: Казанский Финансово-Экономический институт, финансы и кредит. Компетенции: Бухгалтерия малого п/п, фонды, отчеты, кадровый учет. Достижения: становление как профессионала, опыт прохождения налоговых проверок, работы с ВЭД. Опыт дистанционной работы. Разговорный немецкий, базовый английский. Хобби: садоводство-цветоводство,печворк.



**Руснак Михаил Васильевич**  
Возраст – 54 года. Образование: Буковинский государственный медицинский университет, Черновцы, Буковинский университет (радиотехнический инженер). Компетенции: тест-инженер, PLC-автоматика, Профессиональные переводы (общие, техника, машиностроение, фармацевтика, химия, юридические), Монтаж оборудования, производство, проектирование и монтаж эл-части линии и установок (пищевое, химическое и фарм. Производства), логистика. Сертификаты: 2011 - Эл.безоп, г.Братислава, Словакия 1999 - Эл-безоп, Нове Место над/Вагом, Словакия 1999 - Siemens SIMATIC Step7, FESTO, Нове Место над/Вагом, Словакия 1999 - Siemens SIMATIC Step7, SS7-300, WinCC, WinImage, г.Штернефельс. Германия Родной язык украинский, свободное владение английским, словацким, чешским.



**Кленина Наталья Владимировна**  
Возраст – 45 лет. Опыт работы 15 лет. Образование: Туркменский госпединститут. Высшая школа рекламы. Шведская школа рекламы Fojo. Участие в International Visitors program Стажировка в США (Рекламные агентства, ТВ, Радио, газеты) Посольство США в РБ. Компетенции: Создание отдела рекламы с нуля, работа с заказчиками, подбор и обучение персонала, разработка спецпроектов, разработка и проведение рекламных кампаний, разработка маркетингового плана. Опыт ведения переговоров и бизнес-тренингов. Разговорный английский, базовый итальянский.

## Глава 3. Концепция проекта

### План реализации проекта

Реализация проекта начинается с конца 2014 г. С октября 2014 г. начинается разработка проектно-сметной документации на строительство завода и оформление разрешительной и проектной документации на артезианские скважины.

На следующем этапе – в июне 2015 г. – планируется бурение 2-х скважин глубиной 150м для добычи питьевой воды.

С июля 2015 г. активно начинается строительство здания завода, других зданий и сооружений на площадке завода, а также обустройство территории. Подводятся внеплощадочные инженерные коммуникации, прокладываются внутриплощадочные инженерные сети. Ввод в эксплуатацию намечен на апрель 2016 г.

Пуско-наладка оборудования запланирована на февраль 2016 г.

Процесс поиска специалистов, подбора резюме, проведение собеседования начинается в марте 2016 г. С июня 2016 г. специалисты в достаточном для данного этапа составе начинают трудовую деятельность на объекте.

Третий этап начинается с запуска производства, в августе 2016 г. Спустя 4 года с момента запуска производства, в конце I полугодия 2020 г. запланировано бурение двух скважин глубиной 400м

для добычи минеральной воды. Со второго полугодия 2020 г. начинается розлив и продажа минеральной воды.

Общая продолжительность проекта – 14 лет. Проект завершается в конце 2028 г.

## Глава 4. Маркетинговый анализ рынка

### Сырьё

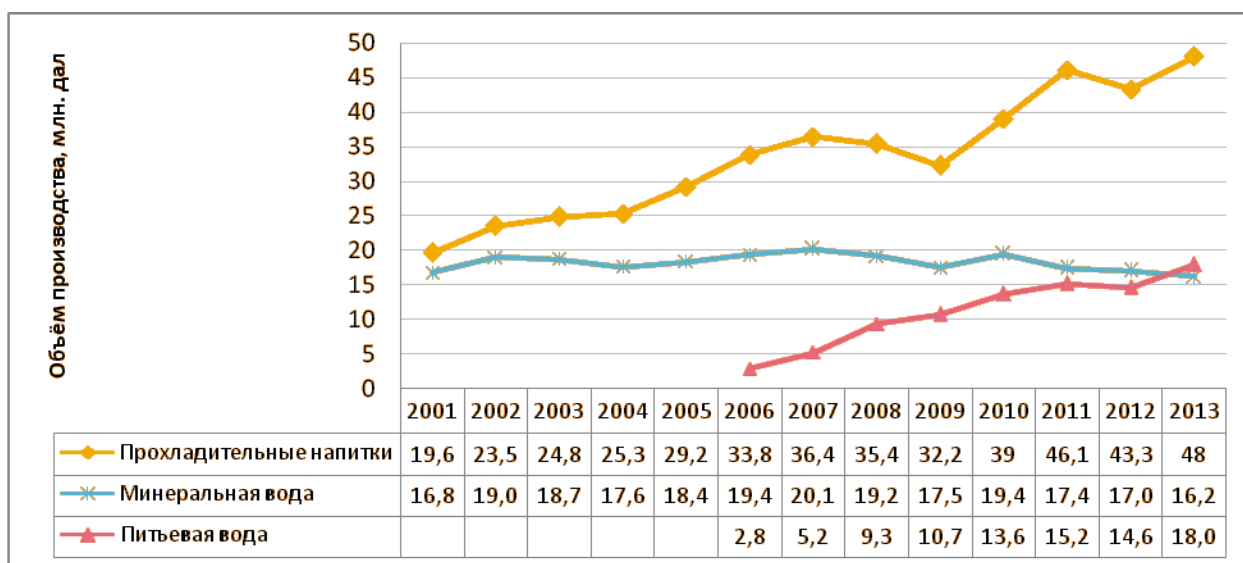
Беларусь обладает **значительными запасами пресных подземных вод и лучшими в мире, по оценке ООН.** В Республике избыток воды и поэтому страна имеет большие перспективы в развитии производства чистой питьевой воды. По обеспеченности питьевыми подземными водами Республика Беларусь занимает одно из лидирующих положений в Европе.

### Производство минеральной и питьевой воды в РБ

#### ОБЪЁМ ПРОИЗВОДСТВА

Объем производства минеральной и питьевой воды в РБ в 2013 году составил 34,2 млн. дал, увеличившись с 2006 года в 1,5 раза (с 22,1 млн. дал) за счет стремительного роста сегмента питьевой воды. Производство минеральной воды показывает небольшой нисходящий тренд.

Рисунок 1. Динамика производства прохладительных напитков, минеральной и питьевой воды в Беларуси, 2001-2013 гг., млн. дал

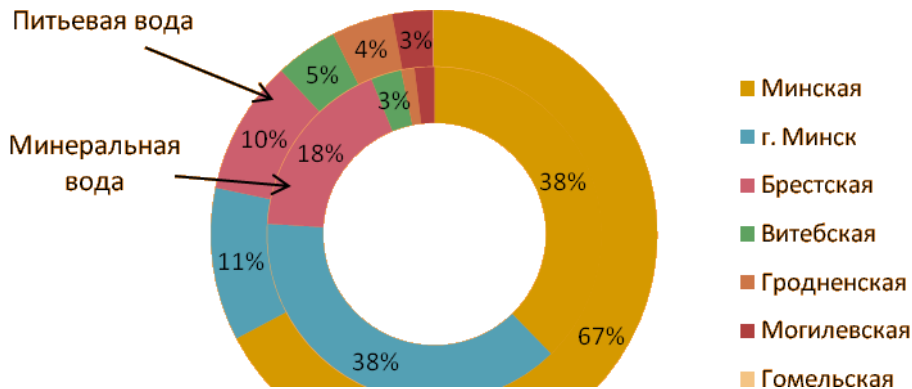


Источник: Национальный статистический комитет Республики Беларусь

#### РЕГИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ПРОИЗВОДСТВА

Три четверти всего объема минеральной и питьевой воды производится в Минской области и непосредственно в городе Минск. Третье место в объеме производства воды приходится на Брестскую область. Доли других областей в производстве воды незначительны.

Рисунок 2. Структура производства минеральной и питьевой воды в РБ по областям, 2013 г., %

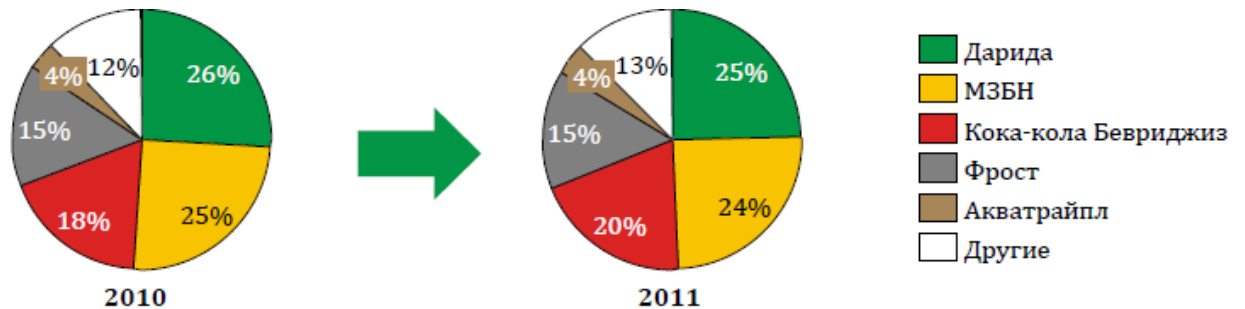


Источник: Национальный статистический комитет Республики Беларусь

### ОСНОВНЫЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ

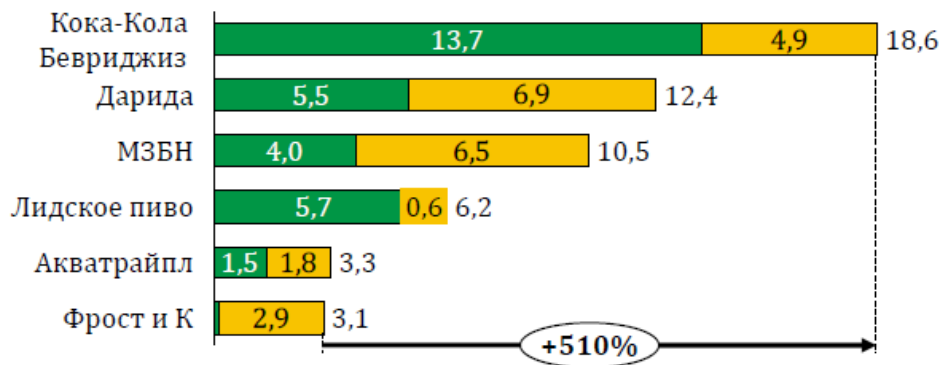
На рынке пресных питьевых и минеральных вод в РБ существует четыре лидера – «Минский завод безалкогольных напитков» (ЗАО «МЗБН»), «Дарида», «Кока-кола Бевриджиз Белоруссия» и «Фрост» с долями от 13% до 25% рынка. Небольшую долю в 3-4% занимает «Акватрайпл». На долю пяти крупнейших игроков приходится более 85% рынка Беларуси. Совокупная доля остальных нескольких десятков производителей составляет 13-14%.

Рисунок 3. Структура рынка минеральной и питьевой воды РБ в разрезе по основным производителям, 2010 г., 2011 г., в натуральном выражении, %



Источник: ACNielsen(по данным EnterInvest)

Рисунок 4. Объёмы реализации прохладительных напитков и минеральной и питьевой воды ключевыми игроками, 2012 г., млн. дал



■ Прохладительные напитки\* ■ Минеральная и питьевая вода


\* Прохладительные напитки без учёта кваса

Источник: Национальный статистический комитет РБ (по данным EnterInvest)

На данный момент конкуренция на рынке безалкогольных напитков Беларуси ведётся, в основном, крупнейшими производителями: их стратегические цели – расширение ассортимента и отвоевывание позиций друг у друга.

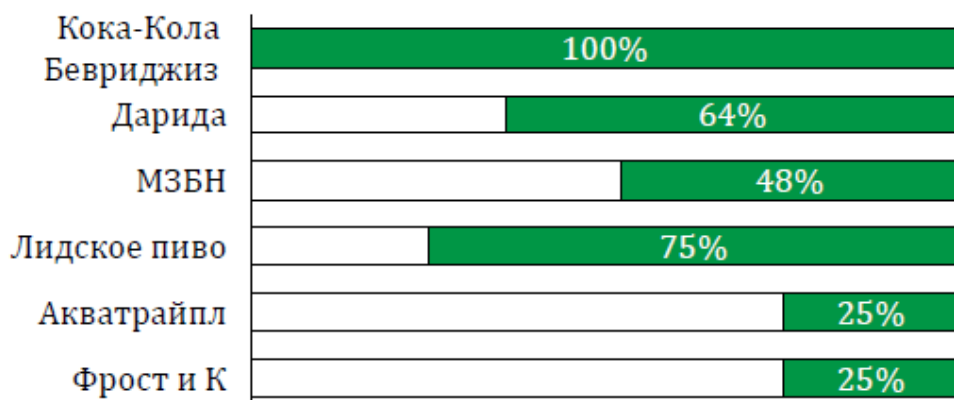
Все ключевые игроки на рынке обладают значительными производственными мощностями и собственными источниками сырья (от двух скважин и более). Производственные мощности большинства компаний загружены в среднем на 50-60%.

Таблица 2. Производственные мощности и источники сырья ключевых игроков в РБ

Компания	Год основания	Скважины	Мощности, млн дал в год
 МЗБН, ЗАО	1966	3 артезианских и 4 минеральных скважины. Глубина от 106 до 418 м	22,2
 Дарида, СООО	1992	2 артезианские и 2 минеральные скважины. Глубины: 52, 266, 387 и 410 м	19,2
 Кока-Кола Бевриджиз Белоруссия	1994	2 скважины. Глубина: 287 и 195 м	16,8
 СП Фрост и К, ООО	1997	2 скважины. Глубина: 90 и 420 м	12,6
 Акватрайпл, СООО	1999	Артезианская скважина. Глубина: 280 м	12,6
 Лидское пиво, ОАО	1876		12,6

Источник: новостные сайты, сайты компаний, по данным EnterInvest

Рисунок 5. Степень загрузки производственных мощностей ключевых игроков РБ, 2012 г., млн. дал



Источник: Национальный статистический комитет РБ (по данным EnterInvest)

Большинство ключевых производителей безалкогольных напитков представлены во всех продуктовых категориях и занимаются активным расширением ассортимента. Питьевую бутилированную воду выпускают все перечисленные топ-6 производителей, а минеральной водой – только МЗБН, Дарида, Фрост и К и Акватрайпл из перечисленных в таблице ниже (Coca-Cola и Лидское пиво не производят минеральную воду).

#### Новые проекты

- Строительство завода минеральной и питьевой воды «Боровая» в Докшицком районе Витебской области на 2,4 млн. дал (2012 г., наращивание мощностей на существующем предприятии).
- План строительства цеха по розливу минеральной и питьевой воды на 4,4 млн. дал в год к 2025 году в посёлке Химы (Оршанский район, на границе Витебской и Могилевской областей).

### Внешняя торговля минеральной и питьевой водой

В 2012 году РБ поставила на экспорт 1,96 млн. дал минеральной и питьевой воды почти на 5 млн. USD, импорт в том же году составил 1,46 млн. дал на 8,5 млн. USD. Средняя импортная цена (0,58 долл./л) более чем вдвое превышает среднюю экспортную цену (0,25 долл./л).

Таблица 3. Импорт и экспорт минеральной и питьевой воды в/из РБ в 2012 г. в разрезе по странам: основные показатели, млн. дал, млн. USD, долл./л

Экспорт				Импорт			
Страна-получатель	Кол-во, млн. дал	Стоимость, млн. USD	Цена, долл./л	Страна-отправитель	Кол-во, млн. дал	Стоимость, млн. USD	Цена, долл./л
<b>Экспорт, всего</b>	<b>1,96</b>	<b>4,97</b>	<b>0,25</b>	<b>Импорт, всего</b>	<b>1,46</b>	<b>8,53</b>	<b>0,58</b>
Россия	0,9	3,2	0,35	Россия	0,4	1,3	0,3
Литва	0,6	1,0	0,17	Грузия	0,7	4,8	0,73
Латвия	0,4	0,7	0,17	Франция	0,3	1,7	0,63
Другие страны	0,009	0,03	0,33	Другие страны	0,1	0,6	0,64

Источник: Национальный статистический комитет Республики Беларусь

### Цены

#### ИМПОРТ И ЭКСПОРТ ВОДЫ

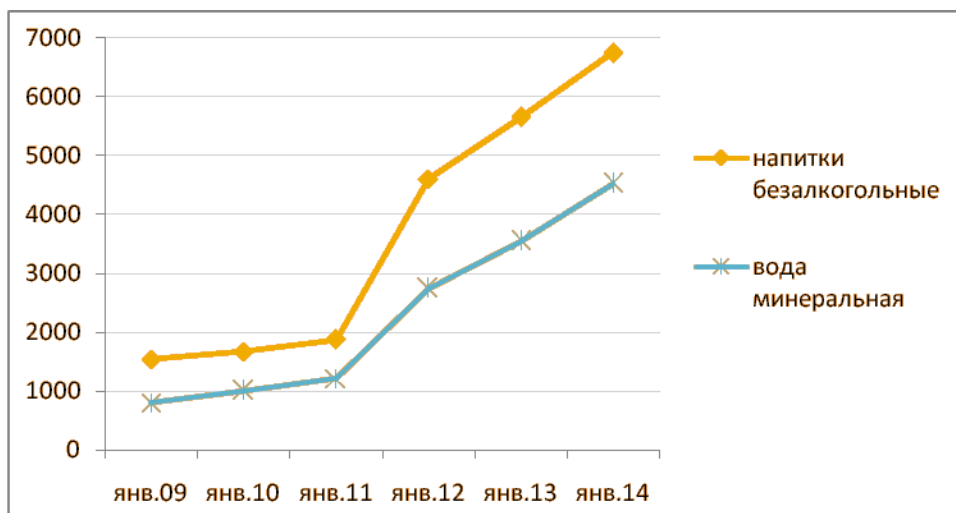
Средние цены на импорт минеральной и питьевой воды вдвое выше средних цен на их экспорт:

- **Импорт: средняя цена 0,58 долл./л.** Высокие цены на импорт из Грузии (0,73 долл./л) и Италии (0,93 долл./л), низкие – из России (0,3 долл./л) и Украины (0,21 долл./л).
- **Экспорт: средняя цена 0,25 долл./л,** в том числе в Россию – 0,35 долл./л, в Литву и Латвию – по 0,17 долл./л.

#### РОЗНИЧНЫЕ ЦЕНЫ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ РБ

В январе 2014 года розничные цены на минеральную и питьевую воду в среднем по Республике Беларусь составили 4518 BYR(или 0,332 EUR). За период с 2009 по 2014 годы средние розничные цены на минеральную воду в РБ поднялись в 5,6 раз в среднем на 25-30% в год из-за высокой инфляции в стране.

Рисунок 1. Средние цены на воду минеральную и напитки безалкогольные в розничной сети РБ (в магазинах и на городских рынках), на январь 2009-2014 гг., BYR за литр



Источник: Национальный статистический комитет Республики Беларусь

## Каналы продаж

Основные места розничных продаж минеральной и питьевой воды – супермаркеты, продовольственные магазины и киоски. Распространение через торговые сети, дистрибьюторов и торговых агентов.

В городах РБ рынок активно развивается, однако в регионах реализация в таре малого объема пока слабо развита.

Принципиальным отличием рынка бутилированной воды является существование канала home & office delivery (HOD), то есть доставки бутилированной питьевой воды в пластиковых бутылках объемом 18,9 литра.

- Особенности: возвратная тара.
- Потребители: офисы (в РФ это в среднем 60% объема доставки, по данным aqua-mercatus.info), домохозяйства, кафе/бары, вендинговые организации, государственные учреждения, больницы, магазины, торговые центры.
- В России на данный канал продаж приходится до 30% рынка в натуральном выражении к 2013 г. (сегмент в значительной степени регионально зависим и наибольшее присутствие имеет на рынках городов с населением свыше 200 тысяч человек).

## СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

Транснациональные компании ведут агрессивную стратегию в целях захвата максимальной доли рынка: широкий товарный ассортимент во всех ценовых категориях, национальный охват дистрибьюции, постоянное совершенствование систем складирования и доставки, высокие затраты на рекламную поддержку.

## SWOT-анализ

Таблица 4. Слабые и сильные стороны проекта

Слабые стороны	Сильные стороны
<b>Бутилированная вода</b>	
<p><b>Химический состав проверить (на вкус и на глаз) сложно или невозможно</b></p> <p><b>Отсутствие необходимого для человека кислорода в бутилированной воде.</b></p> <p><b>Экологическая нагрузка: пластиковая тара от бутилированной воды</b></p>	<p>Качество бутилированной воды</p> <p>Улучшение здоровья</p> <p>Защита организма от вредных ненатуральных примесей (характер происхождения: некачественные трубы, загрязненные промышленными водами источники и ряд других). Вредность воды из водопровода</p> <p>Простота потребления</p> <p>Бутилированная вода хранится долго (в бутылках ПЭТ стенки сосуда начинают контактировать с водой через три месяца, а обычный срок хранения воды 6-12 месяцев. Хранение в бутылках из поликарбоната – до 12 месяцев включительно</p>
<b>Проект</b>	
<p><b>Зависимость от экспорта: предполагается 50% продукции направлять на экспорт.</b></p> <p><b>Сильные позиции у явных лидеров рынка (несколько лет на рынке, активная маркетинговая политика)</b></p>	<p>Высокое качество выпускаемого продукта (вода высшей категории из артезианской скважины).</p> <p>Создаваемая компания сможет выступить серьезным игроком на рынке питьевой и минеральной воды с розничной продажей бутилированной воды населению и при помощи экспортных поставок.</p> <p>Рост потребления бутилированной воды и потенциал водного рынка,</p> <p>Возможность выбора участка с близким расположением коммуникаций (для сокращения инвестиционных вложений и срока реализации проекта).</p>

## Глава 5. Маркетинговый план

### Продукция и услуги компании

#### Описание продукции компании

Компания осуществляет производство, розлив, хранение и реализацию бутилированной питьевой воды в пластиковых бутылках различного объёма.

#### Ассортимент продукции

Таблица 5. Характеристики продукции

Характеристики продукции	Вода 1	Вода 2	Вода 3	Вода 4	Вода 5	Вода 6
<b>Тип воды</b>	Питьевая	Питьевая (детская)	Минеральная газированная	Минеральная газированная	Питьевая (в перспективе функциональная)	Питьевая (в перспективе функциональная)
<b>Газированность</b>	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Нет
<b>Вкусовые добавки</b>	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
<b>Объём тары (0,33, 0,5, 1,5, 5, 18,9)</b>	18,9	5	1,5	0,5	0,5	0,33
<b>Упаковка</b>	ПЭТ	ПЭТ	ПЭТ	ПЭТ	ПЭТ	ПЭТ
<b>Крышка</b>	Пластик	Пластик	Пластик	Металл	Металл	Пластик

Предполагается создание и регистрация собственной торговой марки.

Сертификация: Госстандарт Республики Беларусь, BaltSert. Для экспорта в страны ЕС продукция будет сертифицирована по международным стандартам, для экспорта в Россию предусмотрена сертификация согласно российским требованиям.

### Структура продуктового портфеля компании

К моменту выхода на полную мощность структура продуктового портфеля будет такой, как представлено в таблице ниже.

Таблица 6. Структура продуктового портфеля компании

Тип продукции	Объём бутылки, л	Структура производства, % от общего объёма выпуска в литрах	Структура производства, % от общего объёма выпуска в бутылках
<b>Вода №1</b>	18,9	10%	0,4%
<b>Вода №2</b>	5,0	16%	2%
<b>Вода №3</b>	1,5	24%	12%
<b>Вода №4</b>	0,5	26%	39%
<b>Вода №5</b>	0,5	12%	18%
<b>Вода №6</b>	0,33	12%	28%
<b>ИТОГО</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>



## План продаж

### Сезонность продаж

- Вода 1 18,9 л слабая сезонность
- Вода 4, 5, 6 0,33-0,5 л высокая сезонность
- Вода 2 и 3 1,5 и 6 л средневывраженная сезонность

Таблица 7. Помесячная структура производства

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Доля от годового объёма производства (% от 100%)	6%	7%	8%	10%	11%	11%	11%	8%	7%	7%	7%	8%

## Производительность оборудования

Всего 4 производственные линии

Каждую линию планируется загрузить в среднем на 85%.

### Плановые мощности

Расчёт загрузки на год: 220 дней по 16 часов

Таблица 8. Загрузка и производительность линий, бут/час, бут/год

Тип воды	Линия	Средняя производительность в бут/час	Объём производства при плановой загрузке в год
Вода 1	Линия для 18,9 литровых (питьевая)	170 бут/час	598 400 бут в год 11,3 тыс тонн в год
Вода 2	Линия для 5 литровых (питьевая)	1 020 бут/час	3 590 400 бут в год 18 тыс тонн в год
Вода 3	Линия для 1,5 литровых (минеральная газированная)	5 100 бут/час	17 952 000 бут в год 26,9 тыс тонн в год
Вода 4	Линия для 0,5 литровых (минеральная газированная)	16 618 бут/час	58 493 600 бут в год 29,2 тыс тонн в год
Вода 5	Линия для 0,5 литровых (питьевая)	7 650 бут/час	26 928 000 бут в год 13,5 тыс тонн в год
Вода 6	Линия для 0,33 литровых (питьевая)	11 591 бут/час	40 800 000 бут в год 13,5 тыс тонн в год

## Дистрибуция

### Дистрибуция

Создание собственного Торгового дома (ТД – отдельное юридическое лицо). Цель: установить связи с участниками внутреннего и внешнего рынка, наладить функционирующий отдел сбыта к моменту запуска собственного завода. Задачи ТД до запуска собственного производства: создание

клиентской базы, наработка связей с городскими администрациями, с торговыми сетями и магазинами, с поставщиками дополнительного оборудования, реализация минеральной и питьевой воды конкурентов. Задача ТД после запуска завода: реализация собственной продукции.

**Продажа на экспорт** по двум схемам: 1) оптовым компаниям, которые сами занимаются таможенным оформлением, а также 2) через собственный отдел продаж (торговый дом) с самостоятельным оформлением таможенных документов; клиенты – оптовые компании, супермаркеты, торговые сети на территории России и стран ЕС.

#### **Логистика:**

Современный склад с погрузочными терминалами.

Собственный автопарк из 30 грузовых автомобилей.

Привлечение крупных перевозчиков.

Возможные перспективы: собственная выделенная ж/д ветка, морские контейнеры.

## **Ценовая политика**

Средние розничные цены на минеральную воду в Беларуси в январе 2014 года составили 4518 BYR за литр (0,327 евро).

Отпускные оптовые цены по типам продукции приведены в таблице ниже. За крупный опт скидка 10% от цены производителя.

Цена на экспорт в страны ЕС – 0,13 EUR/литр без НДС, экспорт в РФ - 0,22 EUR/литр без НДС.

На бутылки 18,9 л цена минимальной закупки (2 бут.) – 1,53 EUR/бут. с НДС, для крупных покупателей скидка 15% до 1,30 EUR/бут. с НДС.

**Таблица 9. Розничные и мелкооптовые цены на продукцию компании**

Тип продукции	Тара	Цена производителя	
		Цена (без НДС), EUR за 1 бут.	Розница Цена (с НДС), EUR за 1 бут.
<b>Вода 1 Питьевая</b>	18,9 л	1,30 с НДС (вкл. доставку, крупный опт, 15% скидка). 0,85 без НДС без доставки	1,53 (вкл. доставку, при покупке от 2 бут.)
<b>Вода 2 Питьевая (детская)</b>	5	0,61	1,03
<b>Вода 3 Минеральная газированная</b>	1,5 л	0,25	0,42
<b>Вода 4 Минеральная газированная</b>	0,5 л	0,20	0,34
<b>Вода 5 Питьевая</b>	0,5 л	0,20	0,34
<b>Вода 6 Функциональная</b>	0,33 л	0,19	0,32

## **Реклама и продвижение**

Наличие сильных конкурентов на рынке минеральной и питьевой воды РБ и агрессивная маркетинговая политика транснациональных компаний определяет высокие маркетинговые затраты для завоевания рынка новой компанией.

## Глава 6. Правовые вопросы

### Сертификация продукции

Испытательно-технологическая лаборатория отдела технического контроля компании в соответствии с критериями системы аккредитации Республики Беларусь. Аккредитация на соответствие требованиям СТБ ИСО/МЭК 17025.

Сертификация производства и продукции на соответствие национальным и международным стандартам в области менеджмента качества, безопасности пищевых продуктов, управления охраной труда, экологического менеджмента. Сертификаты соответствия:

- Системы менеджмента качества – требованиям Национального стандарта Республики Беларусь СТБ ИСО 9001-2009 и международного стандарта ISO 9001-2008;
- Системы экологического менеджмента – требованиям международного стандарта ISO 14001-2005;
- Системы управления охраной труда – требованиям стандартов СТБ 18001-2009 и OHSAS 18001-2007;
- Системы безопасности пищевых продуктов - требованиям стандартов СТБ ИСО 22000-2006 и ISO 22000-2005,
- Системы управления качеством и безопасностью пищевых продуктов на основе анализа рисков и критических контрольных точек (НААСР) – требованиям Национального стандарта Республики Беларусь СТБ ИСО 22000-2006 и международного стандарта ISO 22000-2005,
- Европейские сертификаты на соответствие требованиям Европейского законодательства от Центра сертификации «Балтсерт»(Латвия) для реализации в странах Европы.

## Глава 7. Производственный план

### Технологическая схема проекта

Строительство завода по добыче и розливу питьевой воды предполагается на базе площадки с режимными скважинами. Рассматривается площадка – в г.Крошин (Брестская область, Барановичский р-н). Кроме нее рядом есть еще три схожих по качеству воды и наличию необходимой инфраструктуры и близости коммуникаций.

Добыча воды производится из артезианских скважин путем её откачки с разных глубин насосами. Добытая вода попадает на станцию водоподготовки, где вода проходит этапы аэрации, обезжелезивания, фильтрации и обеззараживания методом УФ-стерилизации. Далее вода попадает на линию розлива с предварительным выдувом бутылок. После укупорки, этикетирования и упаковки бутылей в блоки готовой продукции, вода попадает на склад и по мере поступления заказов реализуется потребителям.

### Оборудование и поставщики

#### ЗАБОР ВОДЫ

Согласно заложенным в проект условиям, питьевая вода добывается из двух артезианских скважин глубиной 150м, минеральная вода - из двух артезианских скважин глубиной 400м. Выбор

площадки для бурения был сделан на основе результатов разведывательной работы и анализов взятых проб (работы проводило РУП «Белгеология»). Из скважины вода выкачивается с помощью насоса в резервуар большого объема.

Бурение первых двух скважин запланировано на июнь 2015г., третьей и четвертой (для добычи минеральной воды) – конец I полугодия 2020 г.

#### СИСТЕМА ВОДОПОДГОТОВКИ

Водоподготовка осуществляется установкой водоподготовки производительностью 40 куб.м/час.

В проект заложено предложение ООО «ГК «Ресурс» (Москва, РФ).

#### ЛИНИИ РОЗЛИВА

Инициатором проекта проводился закрытый конкурс, в котором участвовали такие компании, как «Мегамаш» (Россия), «Bertolaso» (Италия), «Машины и технология» (Республика Беларусь), «Акваресурс» (Россия), «KHS» (Германия), «Krones» (Германия), «R.Bardi» (Италия) и «Kosme» (Италия). На основании наилучшего соотношения стоимость-качество предварительно были выбраны три победителя: R.Bardi (18,9л), Kosme (5л) и Krones (1,5л, 0,5л, 0,33л).

В проекте заложен **поэтапный порядок оплаты оборудования:**

1. Аванс – 30% - август 2015 г.
2. Доплата – 40%- в процессе изготовления – октябрь 2015г.
3. Доплата – 20%- перед отгрузкой – декабрь 2015г.
4. Окончательный расчет – 10% - после пуско-наладки – март 2016г.

**Таблица 10. Стоимость оборудования линий розлива**

Наименование оборудования	Кол-во, шт.	Стоимость линии, с НДС, евро	Стоимость с НДС, евро	Макс. произв-сть, бут./час	Средняя произв-сть, бут./час
Линия розлива R.Bardi 18,9л	1	€ 197 142	€ 197 142	300	170
Линия розлива Kosme 5л	1	€ 1 466 500	€ 1 466 500	2 400	1 020
Линия розлива Krones 1,5л (газированная)	1	€ 4 758 000	€ 4 758 000	22 000	5 100
Линия розлива Krones 0,5л (газированная)					16 618
Линия розлива Krones 0,33л, (негазированная)	1	€ 3 970 000	€ 3 970 000	22 000	11 591
Линия розлива Krones 0,5л (негазированная)					7 650

В стоимость линий розлива включены затраты поставщиков оборудования на доставку, упаковку оборудования для транспортировки, установку и монтаж, обучение персонала.

#### СЫРЬЁ И МАТЕРИАЛЫ

Для производства готовой продукции необходима закупка преформ, колпачков, для формата 18,9л - бутылей и крышек.

Чтобы избежать рисков с перебоем поставки материалов и иметь возможность при повышенном спросе на готовую продукцию своевременно отреагировать, организован месячный запас готовой продукции и полуторамесячный запас материалов.

Для упаковки готовой продукции в проект заложены расходы на пленку и картонные подложки. По сумме затраты на закупку пленки и картонных подложек составляют 2% от стоимости преформ и крышек.

#### ЛАБОРАТОРИЯ И СКЛАДСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

Производственная лаборатория организуется в здании производственно-складского комплекса для осуществления постоянного тщательного контроля по ряду параметров производства воды. Лаборатория аттестована на контроль химических и микробиологических показателей на всех этапах производства воды, а также тары из полимерных материалов для расфасовки пищевых жидкостей и колпачка из ПНД.

Для проверки воды нужны реактивы, первоначальная закупка которых оценена в сумму около 400 евро. Первой закупки реактивов хватит на период работы около двух месяцев, далее запасы реактивов периодически пополняются. В бизнес-план заложены цены поставщика реактивов: ЗАО «Пять океанов».

Складские помещения готовой продукции и материалов будут оснащены стеллажами. Стеллажи поставляются компанией «Стальной мир» (существуют предварительные договоренности). Поскольку для оснащения проекта необходимо 5 блоков стеллажей (по 11 сдвоенных рядов), компания «Стальной мир» предоставляет скидку 40%. Стеллажи подходят для хранения всех форматов готовой продукции.

#### АВТОНОМНЫЕ ОЧИСТНЫЕ СИСТЕМЫ

Для очистки хозяйственно-бытовых стоков и дождевых стоков в проекте заложено приобретение и монтаж локальных очистных сооружений. Очистные сооружения позволяют очищать использованную воду до предельно допустимых норм для сброса воды на рельеф.

### График реализации проекта

Более подробно календарный план реализации проекта представлен в главе 8 «Организационный план» бизнес плана.

Таблица 11. График реализации проекта

Событие	Шкала времени										
	сен.14	окт.14	мар.15	июл15	авг.15	фев.16	апр.16	авг.16	авг.20	авг.21	окт.28
Годы проекта	1	1	1	1	2	2	2	3	7	8	15
Регистрация предприятия											
Разработка проектной документации комплекса											
Строительство производственного комплекса											

Заказ, изготовление, доставка, пуско-наладка производственного оборудования												
Производство питьевой негазированной воды												
Производство минеральной газированной воды												
Выход на окупаемость проекта и возврат инвестиций												

### Строительство производственного комплекса

Работы по строительству объекта состоят из нескольких этапов:

- **Проектирование объекта.** Работы по проектированию площадки и инфраструктуры завода, производственно-складского здания и других технических зданий и сооружений планируется начинать в октябре 2014г.
- **Строительство объекта.** Начало строительных работ запланировано на июль 2015г. К этому времени необходимо определиться с выбором генподрядчика. На этот же месяц в плане учтена оплата аванса 10% от общей стоимости строительных работ. По окончании заливки фундамента под производственно-складской комплекс генподрядчику оплачивается ещё 20%. (август 2015г.), по завершению монтажа комплекса – ещё 30% (октябрь 2015г.). Оставшиеся 40% распределены в течение полугода на платежи по 10% (по ходу выполнения работ) и финальный платеж запланирован на получение разрешения на ввод в эксплуатацию объекта к апрелю 2016г.

Дополнительно к величине затрат на проектирование и строительство в модели учтены затраты на непредвиденные расходы, которые составляют 0,8 млн.евро.

Для обеспечения объекта инженерной инфраструктурой необходимо подведение линии электропередач (две линии по 10кВ) и прокладка газопровода. Водоснабжение объекта будет осуществляться из собственной скважины. Вода от хозяйственно-бытовой деятельности и дождевые стоки после очистки на локальных очистных сооружениях будут сбрасываться на рельеф (например, в существующий ручей).

Выбранная площадка в г.Крошине позволяет обеспечить объект близостью к транспортным (железнодорожным путям и автомобильным магистралям) путям. Это позволяет в значительной мере сэкономить на транспортных расходах.

**Габариты** планируемого к возведению производственно-складского здания 216м x 72м, **площадь** 15 552 кв. м, **высота** от отметки чистого пола до низа несущих конструкций – 11 м. В составе производственно-складского здания находятся: участок производства, склад материалов, склад готовой продукции, административно-бытовой комплекс, лаборатория и технические помещения.

Территорию комплекса необходимо обеспечить следующими техническими зданиями и сооружениями: котельная, контрольно-пропускной пункт, распределительная подстанция, дизель-генераторная установка, очистные сооружения хозяйственно-бытовых стоков, очистные сооружения ливневых стоков.

## План производства

### ОБЪЕМ ВЫПУСКА ПРОДУКЦИИ

Запуск производства и выпуск готовой продукции начинается в августе 2016г.

При расчете объема произведенной продукции использован показатель эффективного времени работы линий – 220 рабочих дней в году, каждый рабочий день – 2 смены по 8 часов. При таком подходе остальное количество рабочих дней в году рассчитано на ТО и ТР оборудования, мойку, переналадку (не менее 25 рабочих дней в году).

Техническое обслуживание оборудования планируется осуществлять по планово-предупредительной системе: машины и оборудование проходят обслуживание по плану-графику в обязательном порядке. Основная цель технического обслуживания – предупреждение отказов и неисправностей, предотвращение преждевременного износа деталей, своевременное устранение повреждений, препятствующих нормальной работе оборудования.

Таблица 12. Объем производства готовой продукции, тыс.бутылок

Формат бутылки	Годы производства													Итого, тыс. бутылок
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Годы проекта	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
18,9 л.	249	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	7 430
5 л.	1 323	3 590	3 590	3 590	3 590	3 590	3 590	3 590	3 590	3 590	3 590	3 590	3 590	44 408
1,5л. (минеральная)	0	0	0	0	8 720	17 952	17 952	17 952	17 952	17 952	17 952	17 952	17 952	152 336
0,5л. (минеральная)	0	0	0	0	28 090	58 494	58 494	58 494	58 494	58 494	58 494	58 494	58 494	496 039
0,33л. (питьевая)	14 386	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	503 986
0,5л. (питьевая)	9 386	26 928	26 928	26 928	26 928	26 928	26 928	26 928	26 928	26 928	26 928	26 928	26 928	332 522
Итого, тыс.бутылок	25 345	71 917	71 917	71 917	108 726	148 362	148 362	148 362	148 362	148 362	148 362	148 362	148 362	1 536 721

### СИСТЕМА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА

Контроль над должным качеством выпускаемой продукции и его повышение является одним из определяющих факторов для расширения рынков сбыта в современных условиях производства.

Основными задачами, стоящими перед предприятием для реализации запланированных целей в области политики качества, являются:

- Внедрение системы менеджмента качества в соответствии с МС ИСО 9001:2000 (СТБ ИСО 9001-2001), как гарантии стабильного обеспечения качества выпускаемой продукции;
- Постоянное проведение маркетинговых исследований отечественного и зарубежного рынков аналогичной продукции;
- Создание условий для профессионального роста специалистов и рабочих, для поддержания творческой активности и возможности освоения смежных профессий с широким использованием материального стимулирования за высокопрофессиональные достижения в области качества.

## Глава 8. Организационный план

### Структура управления проектом

В ходе реализации проекта выделено три основных этапа: прединвестиционный, инвестиционный и эксплуатационный этап. Начало датировано июнем 2014 г.

Более детально прединвестиционный и инвестиционный этапы показаны на календарном графике проекта.

Начало выпуска готовой продукции приходится на август 2016 г. Проектом рассмотрен период реализации проекта до конца 2028 года.

### Структура управления компанией

Бизнес-планом предусмотрено создание двух юридических лиц в форме закрытых акционерных обществ (ЗАО). На формирование уставного фонда заложены расходы в размере 20 000 евро. Регистрация первого предприятия (основа предпринимательской деятельности для торгового дома) запланирована на август-сентябрь 2014 г. При запуске собственного производства – к августу 2016 г. будет зарегистрировано второе ЗАО.

На начальный период реализации проекта (до запуска собственного производства) проектом предусмотрено функционирование торгового дома, запускаемого с 2014 г. для наработки собственного канала продаж: внутреннего – на рынке Республики Беларусь и внешнего – в страны ЕС и России. Директор торгового дома выполняет управленческую функцию предприятия на данном этапе. Штат сотрудников торгового дома на 100% укомплектован к апрелю 2015 г., спустя 6 месяцев от запуска торгового дома.

В рамках проекта предусматривается обучение начальников смен, рабочих на линиях, автослесаря и работников ремонтной службы. Затраты на обучение заложены в стоимость приобретаемого производственного оборудования. Обучение производится представителями компаний-поставщиков линий розлива до запуска в производство.

Взрывоопасные, пожароопасные вещества и вредные химические соединения в технологии производства не применяются.

Вредные факторы, сопутствующие производству, отсутствуют.

## Глава 9. Финансовый план

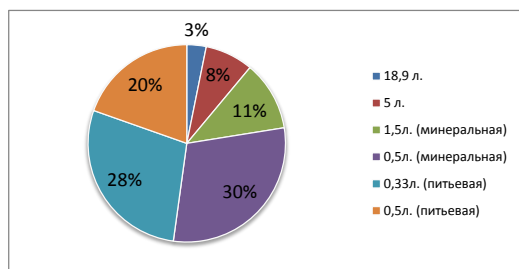
### Выручка от реализации воды

В расчете выручки от реализации бутилированной воды учтены следующие условия:



1. Заложено процент брака при выдуве бутылок и розливе воды.
2. Для оптовых покупателей применяется скидка от цены производителя. Оптовая скидка действует только при реализации готовой продукции на внутреннем рынке. На экспорт цены производителя фиксированные.
3. Определена доля готовой продукции с продажей по оптовым ценам

Рисунок 7. Структура выручки от реализации воды



Формирование цены производителя и структуры продаж основано на следующих условиях:

- Бутилированная вода формата 18,9л реализуется только на территории Республики Беларусь. Остальные форматы: 50% от объема производства внутри Республики Беларусь и по 25% - в страны ЕС и Россию.
- При розливе воды заложен % брака. По формату 18,9л показатель составляет 0,1% от общего объема готовой продукции, по другим форматам – 0,5%.
- Скидка на оптовое приобретение бутилированной воды 18,9л составляет 15%. Доля оптовых покупок – 5% от общего объема реализуемой продукции.
- Скидка на оптовое приобретение бутилированной воды по остальным форматам – 10%. Доля оптовых покупок – 20% от общего объема реализуемой продукции.
- Скидка на оптовые покупки воды при экспорте не предполагается.

С середины третьего по пятнадцатый годы реализации проектом предусмотрено получение выручки от реализации готовой продукции. Первые два с половиной года проекта – инвестиционные. С середины седьмого года проекта в структуре выручки от реализации бутилированной воды добавляется позиция «Минеральная вода».

Таблица 13. Производственный план на 2016-2028 гг.

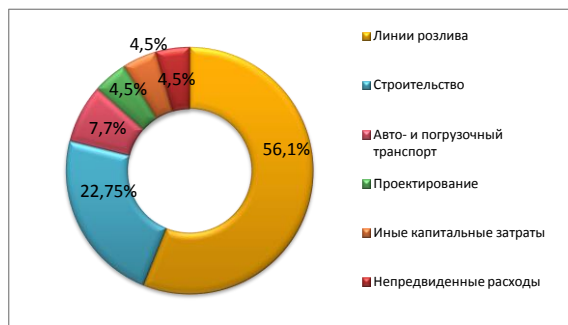
Формат бутылки	Годы производства													Итого, тыс. евро
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Годы проекта	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
18,9 л.	151	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	11 045
5 л.	310	2 262	2 262	2 262	2 262	2 262	2 262	2 262	2 262	2 262	2 262	2 262	2 262	27 454
1,5л. (минеральная)	0	0	0	0	2 271	4 675	4 675	4 675	4 675	4 675	4 675	4 675	4 675	39 674
0,5л. (минеральная)	0	0	0	0	5 853	12 187	12 187	12 187	12 187	12 187	12 187	12 187	12 187	103 351
0,33л. (питьевая)	1 260	8 076	8 076	8 076	8 076	8 076	8 076	8 076	8 076	8 076	8 076	8 076	8 076	98 170
0,5л. (питьевая)	866	5 611	5 611	5 611	5 611	5 611	5 611	5 611	5 611	5 611	5 611	5 611	5 611	68 192
Итого, тыс.евро	2 587	16 856	16 856	16 856	24 980	33 719	33 719	33 719	33 719	33 719	33 719	33 719	33 719	347 885

## Капитальные затраты

Общая сумма капитальных вложений в проект составляет 18,5 млн. евро. Наибольшая доля приходится на:

- Приобретение оборудования линий розлива – 10,4 млн.евро.
- Проектирование и строительство – 4,2 млн. евро.
- Покупку автотранспорта и погрузочного транспорта – 1,4 млн.евро.

Рисунок 8. Структура капитальных вложений



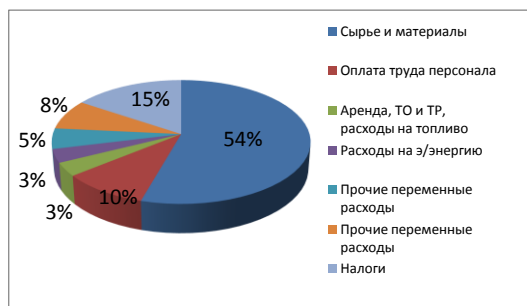
В состав «иных капитальных вложений» входят следующие группы основных средств: вычислительная и офисная техника, мебель, стеллажи, оборудование для лаборатории и водоподготовки, нематериальные активы.

Для обеспечения функционирования торгового дома и завода необходимо приобрести автотранспорт в количестве 16 единиц.. Для торгового дома закупка автотранспорта начинается с сентября 2014г. и равномерными траншами завершается к январю 2016г. Следующий этап закупки транспорта – это июль, август 2016г. перед запуском собственного производства. Во втором полугодии 2021г. и в 2023г. запланировано обновление парка транспорта.

## Операционные расходы

Более 50% операционных расходов приходится на закупку сырья и материалов. На оплату труда персонала расходуется 10%. Оплата налогов занимает 15% в общей сумме операционных расходов.

Рисунок 9. Структура операционных расходов



Кроме затрат на сырье и материалы, порядок образования которых более детально рассмотрен в главе 7 «Производственный план» бизнес плана, и оплаты труда персонала, планом реализации проекта предусмотрены следующие виды текущих расходов:

- Расходы на аренду помещения для работников торгового дома. Параметры офиса: месторасположение – г.Минск, площадь – 90 кв.м, ставка аренды - 120 евро/кв.м в год. Расходы на аренду офиса составят 870 евро в месяц.
- Расходы на аренду гаража в г.Минск для автотранспорта торгового дома. В месяц на это уходит 90 евро (20 евро – для ГАЗ, 70 евро – для МАЗ).
- Расходы на топливо (бензин, дизельное топливо).
- Расходы на электроэнергию.
- Расходы на рекламу и маркетинг.
- Прочие переменные расходы. По этой статье отражены расходы на выездную столовую для персонала завода (75 руб/обед/человека), канцтовары персонала торгового дома и завода, расходы на командировки, расходы по перевозке готовой продукции на железнодорожном транспорте (около 5800 тыс. BYR за транспортировку 1 вагона от Барановичей до Минска) и страховые платежи за страхование гражданской ответственности предприятия и руководителя.

## Налогообложение

Положительной особенностью рассматриваемого проекта является действие Декрета Президента РБ от 07.05.2012 № 6 «О стимулировании предпринимательской деятельности на территории средних, малых городских поселений, сельской местности». Рассматриваемая площадка в г.Крошин удовлетворяет условиям понятий «средние, малые городские поселения». Поэтому предприятие в течение семи календарных лет со дня регистрации освобождается от уплаты налога на прибыль и налога на недвижимость. Действие налоговой льготы предусмотрено до конца 2021 г.

Следующей особенностью налоговой системы предприятия является отсутствие необходимости уплаты НДС с готовой продукции, вывозимой за пределы Республики Беларусь.

Основная доля налогового бремени возникает при уплате двух налогов – НДС и налога на прибыль. Затраты предприятия на уплату двух налогов – более 90% от всей суммы уплаченных налогов.

Рисунок 10. Структура налоговых выплат за 2025 г.

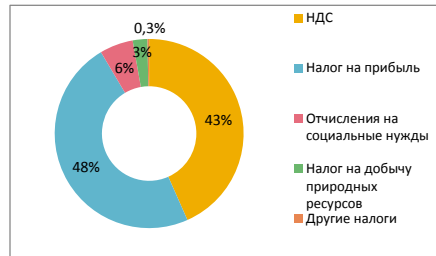


Таблица 13. Затраты предприятия на уплату налогов, тыс.евро

Вид налога	Годы производства															Итого, тыс. евро
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Годы проекта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
НДС	0	0	0	0	0	0	0	1 931	2 712	296	1 821	2 794	369	1 821	2 794	14 537
Отчисления на социальные нужды	13	80	205	320	320	320	345	369	369	369	369	369	369	369	369	4 554
Налог на добычу природных ресурсов	0	0	12	81	81	81	102	162	162	162	162	162	162	162	162	1 653
Земельный налог	0,00	0,00	0,00	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	1
Экологический налог	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	3
Налог на недвижимость	0	0	0	0	0	0	0	0	28	25	21	18	15	12	8	127
Налог на прибыль	0	0	0	0	0	0	0	0	1 451	3 309	3 542	3 101	3 363	3 566	3 134	21 467
Итого	13	80	217	401	401	401	447	2 462	4 723	4 160	5 915	6 445	4 278	5 930	6 467	42 341

Таблица 15. Финансовый план проекта

	Годы производства															Итого, тыс. евро
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Поступления	-	-	38	12 820	11 182	11 182	18 534	22 846	22 846	22 846	22 846	22 846	22 846	22 846	22 846	236 523
Затраты	90	609	1 193	1 482	1 482	1 482	1 785	4 077	4 887	2 467	3 989	4 959	2 530	3 979	4 823	39 833
ЕБИТДА	-90	-609	-1 156	11 338	9 700	9 700	16 748	18 769	17 959	20 379	18 857	17 887	20 316	18 867	18 024	196 691

## Финансирование проекта

Потенциальными инвесторами инвестиционного проекта являются частные инвесторы. На сегодня не существует точных договоренностей о схеме и принципах финансирования данного проекта. В связи с этим в проект закладывается финансирование проекта по периоду необходимости вложения денежных средств.

Возврат инвестиций происходит на 9-й год реализации проекта или на 6-ой от запуска собственного производства.

Таблица 16. График получения и возврата инвестиций

	Годы производства										Итого, тыс. евро
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Поступление инвестиций	921	14 895	9 268	0	0	0	0	0	0	0	25 085
Возврат инвестиций	0	0	0	79	0	0	4 582	11 913	8 510	0	25 085

## Анализ эффективности инвестиционного проекта

Для подтверждения целесообразности принятия решения о реализации настоящего проекта произведен расчет показателей эффективности проекта. Показатели эффективности рассчитаны за 14 рассматриваемых лет реализации проекта.

Таблица 17. Показатели эффективности проекта

Показатели эффективности проекта	Величина
Срок окупаемости проекта, лет	6
Срок окупаемости проекта (дисконтированный), лет	7
Чистый приведенных доход (NPV), тыс.евро	€ 64 602
Внутренняя норма рентабельности (IRR), %	27%
Срок возврата инвестиций, лет.	9
Размер инвестиций, тыс.евро	€ 25 085
Чистая прибыль, тыс.евро	€ 137 815
Рентабельность инвестиций, %	449%

Срок, в течение которого вложенные денежные ресурсы окупаются в виде кумулятивной чистой прибыли, равен 6 годам.

Показатель «Чистый приведенный доход» - это остаток денежных средств на конец рассматриваемого периода реализации проекта с учетом дисконтирования во времени. За 14 лет горизонта рассмотрения проекта показатель составил около 65 млн. евро, что в 2,7 раза больше величины вложенных денежных средств. Чистая текущая стоимость проекта определена без учета ликвидационной стоимости проекта.

Эффективность вложения денежных средств в проект также отражает уровень показателя рентабельности инвестиций. За годы реализации проекта на единицу вложенного заемного капитала приходится 5,5 единиц полученной чистой прибыли.

## Глава 10. Анализ рисков

Анализ рисков проводился экспертным методом.

Таблица 18. Перечень рисков проекта с усредненными оценками экспертов

Перечень рисков проекта		Средняя вероятность	Средний ущерб	Степень контроля Контролируем (внутренний риск) Неконтролируем (внешний риск)
Риск	<b>НЕУПРАВЛЯЕМЫЕ РИСКИ</b>			
	<b>Политические</b>			Внешний риск
П1	Запретительные санкции на ввоз продукции в страны ЕС	35	45	Внешний риск
П2	Увеличение налоговых ставок на 3%	25	25	Внешний риск
	<b>Макроэкономические</b>			Внешний риск
МЭ1	Ухудшение экономической ситуации, снижение покупательской способности: снижение спроса на 20%	35	55	Внешний риск
МЭ2	Стагнация рынка: стабилизация уровня потребления питьевой воды на момент запуска производства	30	45	Внешний риск
	<b>Экологические риски</b>			Внешний риск
Э1	Загрязнение 2-х водозаборных скважин (из 4-х действующих в проекте)	15	45	Внешний риск
Э2	Общее ухудшение экологии в регионе вследствие загрязнения химическими отходами	20	50	Внешний риск
	<b>Инвестиционные риски</b>			Внешний риск
И1	Неполное финансирование проекта (на 70%)	55	75	Внешний риск
	<b>Маркетинговые риски</b>			Внешний риск
М1	Ужесточение конкуренции на рынке: увеличение объемов производства у конкурентов на 20% в год	25	35	Внешний риск
М2	Падение рыночных цен на бутилированную воду и, соответственно, снижение цены производителя на 10%	15	30	Внешний риск
М3	Недостаточная работа отдела продаж и маркетинга: невыполнение плана продаж на 20% в 1-й год реализации проекта из-за меньшего числа заключенных контрактов с покупателями	45	45	Внутренний риск



Перечень рисков проекта		Средняя вероятность	Средний ущерб	Степень контроля Контролируем (внутренний риск) Неконтролируем (внешний риск)
<b>УПРАВЛЯЕМЫЕ РИСКИ</b>				
<b>Организационные и управленческие</b>				
O1	Срыв сроков реализации инвестиционного этапа проекта (несвоевременное подключение к магистральным инженерным коммуникациям, электричеству, несвоевременное завершение строительных работ): сдвиг запуска на 6 месяцев позже	40	35	Внутренний риск
O2	Задержка сроков сертификации продукции: на 3 месяца позже после запуска	30	30	Внутренний риск
O3	Проблемы с подбором профессиональных кадров, текучесть кадров	45	40	Внутренний риск
<b>Финансовые риски</b>				
Ф1	Превышение инвестиционного бюджета на 20%	45	35	Внутренний риск
Ф2	Повышение расходов на тару и упаковку на 20%	35	25	Внутренний риск
<b>Производственные риски</b>				
П1	Рост цен на сырьё и материалы (незапланированный рост инфляции в стране-поставщике – РФ): увеличение текущих (эксплуатационных) затрат на 10%	50	45	Внутренний риск
П2	Несвоевременная поставка сырья: простой по вине поставщиков сырья и материалов (преформы, крышки и др.) более 1 месяца	20	40	Внутренний риск
П3	Срыв сроков поставки и установки производственного оборудования: на 3 месяца позже	25	20	Внутренний риск
П4	Истощение дебита двух (из 4-х) водозаборных скважин раньше завершения срока реализации проекта	30	50	Внутренний риск
П5	Ухудшение качества выпускаемой продукции (снижение потребительских свойств выпускаемой продукции)	15	35	Внутренний риск

Рисунок 11. Карта рисков проекта

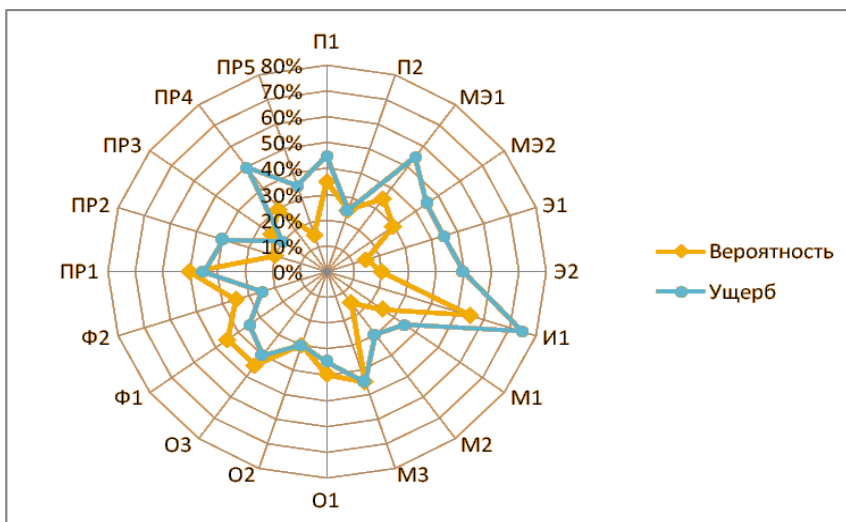


Таблица 19. Матрица рисков

Вероятность	Высокая			
	Приемлемая	Ф2	П1, МЭ1, О1, О3, М3, ПР1	И1
	Низкая	М2, П2, ПР3, О2	Ф1, ПР5, Э1, ПР2, Э2, М1, МЭ2, ПР4	
Допустимый		Критический	Катастрофический	
		<b>Ущерб</b>		

Среди наиболее значимых рисков эксперты выделили:

- (И1) Неполное финансирование проекта (на 70%).
- (М3) Недостаточная работа отдела продаж и маркетинга: невыполнение плана продаж на 20% в 1-й год реализации проекта из-за меньшего числа заключенных контрактов с покупателями.
- (П1) Рост цен на сырьё и материалы (незапланированный рост инфляции в стране-поставщике – РФ): увеличение текущих (эксплуатационных) затрат на 10%
- (МЭ1) Ухудшение экономической ситуации, снижение покупательской способности: снижение спроса на 20%
- (О1) Срыв сроков реализации инвестиционного этапа проекта (несвоевременное подключение к магистральным инженерным коммуникациям, электричеству, несвоевременное завершение строительных работ): сдвиг запуска на 6 месяцев позже

Риски ранжированы по степени влияния на проект: вначале указаны риски высокой степени, далее - средней.

Проблем во взаимоотношениях менеджмента предприятия с органами власти на данном этапе нет, более того Министерство природных ресурсов и охраны окружающей среды, Брестская областная администрация и администрация Барановичского района заинтересованы в реализации данного инвестиционного проекта. Личные связи и поддержка руководителей Управления по геологии Минприроды и заместителя председателя районной администрации позволяют считать, что таких проблем не будет и в дальнейшем.

Получение лицензий, землеотводов и решение других хозяйственных вопросов: в проект заложены реалистичные сроки и средства (в т.ч. «недокументированные платежи») на получение всей необходимой разрешительной документации, как в пределах страны, так и для выхода на зарубежные рынки.

Возможны изменения в законодательстве, способные оказать воздействие на хозяйственно-финансовую деятельность компании.

Претензии к компании со стороны природоохранных органов и общественных экологических движений маловероятны, т.к. вредные факторы, сопутствующие производству, отсутствуют. Влияние таких претензий на формирование общественного мнения о компании и ее продукции в случае их наличия, безусловно, было бы весомым фактором успешности реализации проекта.

Отношения с рабочими и/или профсоюзами: для сотрудников компании, в т.ч. особенно для работников производства, будут созданы условия труда, более чем отвечающие всем требованиям. Влияние профсоюзов ничтожно мало.

Неблагоприятные природно-климатические условия: нет.

Ограниченность ресурсов: нет.

Недостаток опыта у менеджмента: не актуально. Подобрана команда профессионалов, имеющих в т.ч. опыт работы «с нуля». В состав команды также войдут действующие менеджеры компаний-конкурентов.

Политическая стабильность в стране и регионе: страна отличается политической стабильностью. Обстановка в регионе (географически, не регион сбыта) в последнее время подвержена влиянию геополитических интересов стран-соседей – Украинский кризис.

Свободный доступ к рынкам квалифицированной рабочей силы, сырья и к потребителям: есть доступ к рынку квалифицированной рабочей силы с соответствующим опытом. Нет дефицита в специалистах низкой квалификации ввиду нахождения производственной площадки возле крупного населенного пункта.

Есть возможность получения гарантий на будущие инвестиции (после 3 лет успешной работы предприятия).

Есть личные связи на самом высоком уровне в нескольких банках.

Наличие инфраструктуры распределения и продажи продукции: хорошо развита сеть дорог, рядом находится крупный ж/д узел.

Долгосрочная аренда участка, наличие у предприятия собственного оборудования, недвижимости, транспорта и иного имущества делает компанию независимой в хозяйственной деятельности

## Инвестиционное предложение

В настоящий момент инициатор проекта рассматривает вопрос привлечения финансового инвестора, заинтересованного в получении мажоритарной доли будущего успешного и прибыльного бизнеса, действующего на рынке бутилированной питьевой и минеральной воды в Беларуси, Российской Федерации и странах Евросоюза.

### Структура сделки

Форма инвестиций - сочетание прямого и долгового финансирования.

Инвестору изначально предлагается 99% в создаваемой компании. По достижении ряда предварительно оговоренных результатов (milestone) дополнительные доли предприятия переходят в собственность инициатора проекта, выполняющего на протяжении всего периода существования компании функции представителя инвестора и топ-менеджера компании.

Условия, позволяющие гарантировать развитие проекта согласно представленному бизнес-плану:

- гарантии передачи исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности
- гарантии исполнения условий, направленных на минимизацию выявленных в результате реализации проекта рисков
- гарантии участия ключевых участников
- дивидендная политика
- мотивационные схемы ключевых работников
- страхование ключевых участников/сотрудников компании
- условия о голосовании определенным образом по определенным вопросам, в том числе по вопросам о формировании органов управления
- соглашения опционного типа
- условия о доступе к информации и контроле и пр.

Достигнутые соглашения по перечисленным вопросам закрепляются в договоре об осуществлении прав участников проекта.

Выход инвестора из проекта через продажу доли в компании стратегическому инвестору.