

Т.П. ЛЮБАНОВА, Л.В. МЯСОЕДОВА
Т.А. ГРАМОТЕНКО, Ю.А. ОЛЕЙНИКОВА

БИЗНЕС-ПЛАН

ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ

СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

ПРИМЕР РАЗРАБОТКИ

ИЗДАНИЕ ТРЕТЬЕ



Посетите новый интернет-магазин
издательства "ПРИОР"
<http://www.Xlibris.ru>

Полный ассортимент книг
издательства:

- ЭКОНОМИКА
- ПРАВО
- АУДИТ
- НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ
- ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО
- КУЛЬТУРОЛОГИЯ
- ИНОСТРАННЫЕ ^{XXXXX} языки
- МАРКЕТИНГ
- МЕНЕДЖМЕНТ
- ИСТОРИЯ
- СОЦИОЛОГИЯ
- СТРАХОВАНИЕ
- ПСИХОЛОГИЯ
- ФИЛОСОФИЯ
- лекции и

I АУДИТ

ИНОСТРАННЫЕ языки

для вузов

Способы оплаты:

- наличными курьеру;
- квитанция Сбербанка;
- безналичная оплата
через банк

Издательство "ПРИОР":

<http://www.Xlibris.ru>
e-mail: prior@knigotorg.ru

оптовая торговля:

ТК Книготорг
тел.: (095) 964-42-00
тел.: (095) 964-49-00
<http://www.knigotorg.ru>
e-mail: sales@knigotorg.ru

Всегда полная информация
о новинках и анонсы готовящихся к выпуску книг

Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А., Олейникова Ю.А.

Бизнес-план: Учебно-практическое пособие.

- М.: "Книга сервис", 2004. - 96 с.

ISBN 5-94909-233-3

В пособии изложены опыт авторов и их точка зрения на типологию, принципы планирования, структуру и содержание бизнес-планов. Даны примеры разработки бизнес-планов - по продукту на одном из предприятий, бизнес-план как обоснование экономической эффективности технического решения в дипломном проекте. Кроме того, приводятся в качестве приложения методические рекомендации по разработке бизнес-планов (программ) финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий

Предназначено для предпринимателей, руководителей организаций, аспирантов, студентов и других заинтересованных лиц.

Корректор: С.Г. Рыкова

Верстка: С.А. Симончук

ЗАО "Книга сервис"

<http://www.xlibris.ru>, e-mail: prior@knigotorg.ru

Оптовая торговля: (095) 964-42-00, 964-49-00

<http://www.knigotorg.ru>, e-mail: sales@knigotorg.ru

Подписано в печать 02.08.04. Заказ 1344 Тираж 3000

Отпечатано в Подольском филиале ЧПК

142110, Подольск, ул. Кирова, 25.

ISBN 5-94909-233-3



9785949092330

© Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова,
Т.А. Грамотенко, Ю.А. Олейникова
© "Книга сервис"

Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова,
Т. А. Грамотенко, Ю. А. Олейникова

БИЗНЕС-ПЛАН

Опыт, проблемы

МОСКВА
2004

ОТ АВТОРОВ

В зарубежных странах с развитой рыночной экономикой бизнес-планы давно заняли достойное место. Россия только накапливает опыт разработки этих планов, так необходимых и для получения финансирования, и для формулировки собственных идей в части бизнеса, и для оценки жизнеспособности предлагаемого объекта.

Все больший интерес к особенностям разработки бизнес-планов проявляют руководители организаций и предприятий всех форм собственности, предприниматели, банковские и страховые структуры. Бизнес-план вошел в практику российского предпринимательства как инструмент стратегического планирования и необходимый документ для ведения деловых переговоров с инвесторами, кредиторами, а также как информация для государственных управляющих органов (министерств, комитетов, административных органов управления и т. д.).

В пособии дается своеобразный подход авторов к структуре и содержанию бизнес-планов, основанный на их практическом опыте и научных разработках в области планирования.

Особый интерес представляют рекомендации, данные авторами для разработки разделов, связанных с исследованиями рынков и комплексом маркетинга, где в едином ключе и логической последовательности излагаются особенности товарной, ценовой, сбытовой и сервисной политики. Предлагаются оригинальные табличные формы, позволяющие сконцентрировать материалы, дающиеся обычно в описательном виде, в единую, удобную для рассмотрения и оценки систему.

Пристального внимания заслуживает приведенный в качестве практического примера бизнес-план инвестиционного проекта "Производство медицинской техники". Предложенная продукция конкурентоспособна на российском рынке, позволяет удовлетворить потребности учреждений медицинского профиля в современной технике. Данный бизнес-план демонстрирует преимущества авторского подхода и служит хорошей рекламой предприятия.

Приводится пример разработки бизнес-плана в качестве экономического обоснования технического решения при разработке дипломного проекта.

В приложении даны методические рекомендации по разработке программ финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий в соответствии с рекомендациями Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству.

Представляется, что научно-практическое пособие окажется полезным в обучении искусству составления бизнес-планов и найдет своего читателя.

3

приимчивой к разного рода нововведениям - техническим, технологическим, информационным, организационным, экономическим и др.

5 Бизнес-план может быть хорошей рекламой **для предлагаемого бизнеса**, создавая деловую репутацию и являясь своеобразной визитной карточкой организации, поэтому он должен быть компактным, красиво оформленным, информационно наполненным.

6 Бизнес-план является своего рода **документом, страхующим успех предлагаемого бизнеса**. Он демонстрирует готовность идти на риск.

7 Бизнес-план - **инструмент самообучения**. В этом аспекте его разработка - это непрерывный процесс познания и самопознания.

Подводя итоги вышеизложенному, можно утверждать, что **бизнес-планирование - творческий процесс**, требующий профессионализма и искусства.

5

7

1 Структура бизнес-плана финансового оздоровления предприятия дана в соответствии с типовыми Методическими рекомендациями по составлению планов финансового оздоровления (бизнес-планов), утв. ФУДН при Госкомимуществе России в 1995 г.

СПИСОК ПРИНЯТЫХ СОКРАЩЕНИЙ

- АО - акционерное общество.
ЗАО - закрытое акционерное общество.
НИОКР - научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.
ОАО - открытое акционерное общество.
ОПФ - основные производственные фонды.
ППП - промышленно-производственный персонал.
СЗХ - стратегическая зона хозяйствования.
СТИС - стимулирование сбыта.
СЦХ - стратегический центр хозяйствования.

Для практической реализации бизнес-планирования как процесса

сийских предприятий, большинство из которых испытывают значительные финансовые трудности. Методические рекомендации по его составлению даны в приложении.

Бизнес-план финансового оздоровления является основным документом для неплатежеспособных предприятий и служит:

Характеристика объекта бизнеса	+	+	+	Анализ финансового состояния предприятия
Исследование и анализ рынка (рынки и конкуренция, или среда для бизнеса)	+	+	+	Рынок и конкуренция
Организационный план, в том числе правовое обеспечение	-	+	-	Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержанию хозяйственной деятельности
Персонал и управление	+	+	+	
План производства	+	+	+	План производства
План маркетинговых действий (комплекс маркетинга)	+	+	+	Деятельность в сфере маркетинга предприятия
Потенциальные риски	+	+	+	
Финансовый план и финансовая стратегия	+	+	+	Финансовый план

2.1. Концепция бизнеса (резюме)

Концепция бизнеса - это **сжатый, быстро читаемый обзор** информации о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся. Концепция является предельно сокращенной версией самого **бизнес-плана**.

Ключевые моменты: возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования.

Порядок изложения концепции достаточно свободен, однако начинать ее надо, как правило, с формулирования главной цели предлагаемого бизнеса и назначения разрабатываемого бизнес-плана.

Главной целью предполагаемого бизнеса в большинстве случаев является получение прибыли за счет предложения рынку конкурентоспособных видов продукции, услуг, новых технических решений и пр.

Главная цель бизнес-плана - выработка стратегических решений путем рассмотрения предлагаемого объекта бизнеса с позиций маркетингового синтеза.

В концепции указывается **назначение бизнес-плана**:

- для потенциального инвестора или кредитора;
- возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей;
- руководства предприятия или самого предпринимателя (как средство самоорганизации);



- оказания государственной поддержки или поддержки органов местного самоуправления.

Концепция является, по *сущности, рекламой предлагаемого бизнеса* и должна вызывать интерес у адресата. Она составляется после написания всех разделов бизнес-плана, так как содержит "выжимки" из всех его разделов.

Уместите концепцию на одной-двух страницах.

Работайте над ней, пока не убедитесь, что она дает четкое представление о вашем бизнесе.

2.2. Ситуация в настоящее время и краткая информация о предприятии

В разделе отражаются:

- **главные события**, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса;
- **главные обстоятельства и проблемы**, стоящие перед предприятием, его менеджерами или предпринимателями в настоящее время;
- **состоиние на рынке и прогресс**, которого необходимо добиться (завоевание рынка, стабилизация на рынке, его развитие и пр.).



Далее в сжатой форме приводится *основная информация о предприятии* - дата основания, местонахождение, форма собственности, организационно-правовая форма, учредители, основной вид деятельности, размер уставного капитала, юридический адрес.

Кроме того, желательно указать стратегические преимущества, связанные с местонахождением предприятия.

2.3. Характеристика объекта бизнеса

В соответствии с предлагаемой типологией бизнес-планов *объектом бизнеса* может быть либо **бизнес-линия** (продукция, услуги, техническое решение), либо **создание нового предприятия либо развитие действующего**.

Характеризуя объект **бизнес-линии** (продукцию, услуги либо техническое решение), необходимо подчеркнуть *его уникальность, важность для потребителей, а также возможность выбора*.

Далее надо описать, какие **экономические преимущества** получат производитель и потребители. Возможно, это - снижение себестоимости продукции или дополнительные услуги потребителю. Они могут увеличить цену на продукцию, но тем не менее товар может привлечь потребителя его уникальностью или качеством.

Желательен *перечень функциональных особенностей продукта* (технического решения), если возможно - рекламный листок либо фотография, прайс-лист.

Завершает раздел *описание возможных ключевых факторов успеха*. Например, новый для рынка продукт, услуга или выигрыш во времени с появлением продукта, услуги на рынке.

Характеризуя предприятие как объект бизнеса, желательно дать *информацию о самом предприятии*, необходимости его создания или развития, о производимой продукции и оказываемых услугах, их достоинствах и преимуществах и кратко *перечислить других производителей* подобной продукции, услуг.

Необходимо описать *пути выхода на рынок и перспективы развития*. Следует определить *основную группу потребителей* и оценить *возможности появления новых рынков сбыта*, а также *расширения номенклатуры выпускаемых товаров, услуг*.

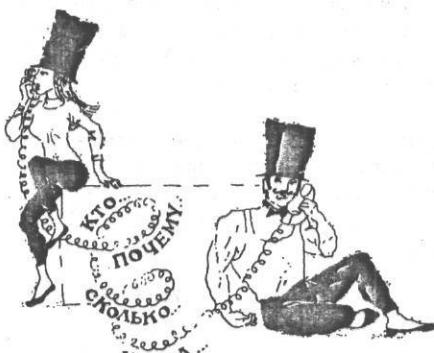
Надо учесть *специфику нового предприятия*, которое может быть создано в различных организационно-правовых формах и с различными формами собственности (аренда, приобретение на торгах, выделение, слияние, приобретение доли в других предприятиях и т. д.).

2.4. Исследование и анализ рынка (рынки и конкуренция, или среда для бизнеса)

В первую очередь рыночные исследования направлены *на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение потенциальных*. Желательно *определить приоритеты*, которыми руководствуется потребитель при покупке: качество, цена, время и точность поставки, надежность поставок, сервисное обслуживание и т. п.

Необходимо провести сегментацию рынка, определить размеры и емкость рынков по продукции предприятия. Под *сегментацией рынка* понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары (услуги), то есть разбивка потребителей по мотивации и иным признакам. **Размер рынка** - территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия. **Емкость рынка** - объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. **Доля рынка** - это удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме продаж товаров (услуг) на данном рынке.

Надо искать ответы на вопросы: *кто, почему, сколько и когда будет готов купить продукцию завтра, послезавтра* и вообще в течение ближайших *двух, трех и более лет*. В этом разделе необходимо перечислить все имеющиеся заказы на продукцию.



Следует проанализировать, как быстро продукция, услуги утвердятся на рынке, и обосновать *возможности дальнейшего его расширения*. Необходимо оценить *основные факторы, влияющие на расширение рынка* (например, тенденции развития отрасли, региона, социально-экономическую региональную политику, создание конкуренции и т. д.). Обобщенное представление о рынках *и-конкурентах* можно дать, как показано в табл. 2.

Очень важны отслеживание и оценка конкурентов. Необходимо выделить и проанализировать сильные и слабые стороны своих и конкурента и конкурентоспособность производимых товаров, услуг. Основываясь на оценке преимуществ производимых товаров, услуг, определяется **возможный объем продаж** в натуральном и денежном выражении.

Рынки и конкуренция¹

Прогнозный объем продаж в натуральном выражении можно оформить, как показано в табл. 3.

Таблица 3

Пример заполнения таблицы приведен в приложении (табл. 4).

При **этом**, учитывая неопределенность рыночной ситуации, целесообразно подготовить три сценария развития: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный.

В дальнейшем надо вернуться к этому разделу, откорректировав его в соответствии с разделом "Потенциальные риски".

Прогнозный объем продаж в стоимостном выражении рассчитывается в **разделе** "Финансовый план и финансовая стратегия".

Для оценки своего положения на рынках по различным видам продукции рекомендуется попытаться заполнить табл. 4, которая отражает одновременно емкость данного рынка и долю поставок предприятия на этот рынок.

Таблица 4

Характеристика участия предприятия на товарном рынке

Наименование продукции	Объем производства, млн. р.	Поставлено на рынок, млн. р.	Общий объем поставки на рынок всеми хозяйствующими субъектами, млн. р.	Доля поставки на рынок предприятием, % к общему объему поставок

2.5. Организационный план

Данный раздел, по нашему мнению, разрабатывается только *при создании нового предприятия* или организации новых СЦХ на действующем предприятии.

Здесь необходимо привести *организационную структуру* предприятия или СЦХ, из рассмотрения которой должно быть четко видно, кто и чем будет заниматься, как будут осуществляться взаимодействие, координация и контроль деятельности служб и подразделений. Кроме того, желательно дать сведения об общей *потребности в рабочей силе*, организации *набора и специальной подготовки, условиях труда, организации оплаты труда*, дополнительных льготах и т. д.

Подразделом "Организационного плана" может быть *"Правовое обеспечение деятельности предприятия"*, в котором приводится вся информация о *правовых аспектах* деятельности (сведения о регистрации, учредительные документы, форма собственности, законодательные ограничения, особенности налогообложения, патентной защиты и т. д.).

2.6. Персонал и управление

В разделе следует *дать характеристику главных менеджеров и основного персонала*, отвечающих за реализацию бизнес-плана (возраст, образование, служебной список, квалификация)¹. Это должны быть специалисты-профессионалы, способные в условиях рынка обеспечить прибыльное ведение бизнеса.

Кроме того, целесообразно составить штатное расписание, отразив в нем возможное увеличение численности работников в дальнейшем при прогнозируемом расширении бизнеса. В **бизнес-плане** предприятия приводится также *структура управления*.

Поскольку раздел "Организационный план" разрабатывается только для нового предприятия, то для других типов бизнес-планов сведения организационно-правового характера приводятся в данном разделе.



2.7. План производства

Если объектом бизнеса является продукция, то раздел начинается с описания *производственного процесса* с указанием операций, поручаемых субподрядчику (наименование фирмы, местоположение и адрес). Производственный процесс изготовления продукции с указанием его структуры по трудоемкости может быть представлен в табл. 5.

Таблица 5

Структура производственного процесса по трудоемкости

Наименование продукции	Вид работ, % ²			
	механическая обработка	сварка	сборка	другие

Если объектом бизнеса является предприятие или СЦХ, то раздел начинается с *описания технологических переделов производства*. Прогноз объемов производства и реализации продукции (услуг) осуществляется на основе сопоставления результатов маркетинговых исследований с производственными возможностями предприятия. Объем производства в номенклатурном разрезе прогнозируется по периодам: первый год - по кварталам (в случае необходимости - по месяцам); второй год - по полугодиям; последующие годы - в целом за год (табл. 6).

¹ На что вы поставите: на лошадь, вне зависимости от того, хороши или плохи жокеи, или на хорошего жокея, вне зависимости от того, хороша или плоха лошадь? В идеале, вы хотели бы видеть хорошего жокея на хорошей лошади, но многие люди в случае, если им приходится выбирать, скорее поставят на жокея, чем на лошадь. Точно так же и в бизнесе. В конечном счете предпочтение отдается людям, а не продуктам, и сюда идут деньги.

² В зависимости от технологии изготовления продукции структура может быть представлена другими видами работ.

Таблица 6

Производственная программа

Вид продукции	Ед. изм.	Объем производства по периодам					
		200... г.				200... г.	
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г
Продукция А							
Продукция Б							
И т. д.							

Объем реализации в стоимостном выражении прогнозируется на основе производственной программы с учетом лага, то есть промежутка времени с момента начала производства до момента первых поступлений денежных средств от реализации продукции (услуг), во многом обусловленного длительностью производственного цикла (табл. 7). Рекомендуется рассчитать три варианта - оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный.

Необходимо отразить *потребность в производственных помещениях, их площадь, потребность в земельных участках*. Описываются следующие характеристики объектов: местоположение, площадь, сроки предоставления; кроме того, указываются: собственность или аренда и необходимость ремонта или реконструкции.

Потребность в *дополнительном оборудовании и материальных ресурсах* с указанием основных поставщиков представлена в табл. 8, 9.

Расчет средств на оплату труда производится исходя из потребности в персонале и рабочей силе (разд. 2.5, 2.6) и оформляется в виде табл. 10.

Целесообразно предусмотреть *описание системы охраны окружающей среды, утилизации отходов, обеспечения безопасности жизнедеятельности*.

Таблица 7

Прогнозируемый объем реализации продукции (услуг)¹

Вид продукции, показатель	Ед. изм.	Величина показателей по периодам					
		200... г.				200... г.	
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г
Продукция А: цена за ед. объем продаж объем реализации	тыс. р. шт. тыс. р.						
Продукция Б: цена за ед. объем продаж объем реализации	тыс. р. шт. тыс. р.						
И т. д.							
Всего	тыс. р.						

¹ Расчет прогнозируемого объема реализации производится по вариантам, для чего составляются аналогичные таблицы - для сценариев оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного развития ситуации.

Таблица 8

**Потребность в дополнительном оборудовании
и других технических средствах**

№ п/п	Наименование обо-рудования, техниче-ских средств	Тип или модель	Завод-изготовитель	Срок поставки	Стоимость обо-рудования, млн. р.

Таблица 9

Потребность в материальных ресурсах

Наименование вида материальных ресурсов	Потребность на программу 200... г.				Поставщики
	I кв.		II кв.		
в натур. выраж.	сумма, тыс. р.	в натур. выраж.	сумма, тыс. р.	И т. д.	
Материалы - <i>всего</i>	X		X		
В том числе:					
вида А					
вида Б					
и т. д.					
Покупные комплектующие изделия - <i>всего</i>	X		X		
В том числе:					
вида М					
вида Н					
и т. д.					
<i>Всего</i>	X		X		

Таблица 10

Потребность в средствах на оплату труда

Категория работников	200... г.				И т. д.
	I кв.		II кв.		
Численность, чел.	Фонд оплаты труда, тыс. р.	Численность, чел.	Фонд оплаты труда, тыс. р.		
Производственные рабочие основного производства					
Вспомогательные рабочие					
Руководители, специалисты и служащие					
<i>Всего</i>					

На основе проведенных расчетов определяется общая потребность в инвестициях - на приобретение основных средств и на прирост оборотного капитала. При необходимости план потребности в инвестициях может быть выделен в самостоятельный раздел (пример дан в приложении, табл. 10).

Раздел заканчивается *расчетами издержек производства* (табл. 11) и *себестоимости производимой продукции* (к разделу прикладываются калькуляции выпускаемой продукции и расчеты затрат по всем статьям затрат на производство).

Таблица 11

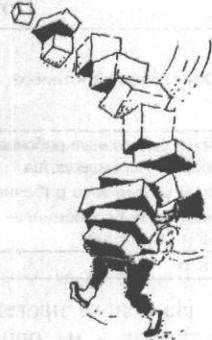
Смета затрат на производство

Статья затрат ¹	Величина показателя по периодам, млн. р.					
	200... г.		200... г.		200... г.	
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г
Сырье и материалы						
Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты						
Топливо						
Энергия						
ФЗП рабочих основного производства, находящихся на сделной оплате труда						
ФЗП прочих категорий работающих						
Начисления на ФЗП рабочих основного производства (единий социальный налог)						
Начисления на ФЗП прочих категорий работающих						
Амортизация ОПФ						
Расходы на рекламу, представительство, обучение, аудит, консультации и т. д.						
Проценты за кредит (долгосрочный)						
Налоги, включаемые в себестоимость						
Прочие затраты						
Себестоимость товарной продукции - <i>всего</i>						
Прочие налоги и издержки						
Издержки производства - <i>всего</i>						

2.8. План маркетинговых действий (комплекс маркетинга)

План маркетинга - план мероприятий по достижению намечаемого объема продаж и получению максимальной прибыли путем удовлетворения рыночных потребностей. В этом разделе должна быть соблюдена **четкая маркетинговая ориентация на потребителя** (знание его запросов, уникальности и адресности продукции, услуг, высококачественный сервис, доступная цена, своевременность поставок, надежность, стабильность и т. п.).

Если объектом бизнеса является предприятие или СЦХ, то рекомендуется *разработать стратегию его развития* (рис. 2).



¹ Приведенная группировка статей затрат необходима для расчета объемов безубыточности производства.

Стратегия развития		
ИНТЕНСИВНЫЙ РОСТ	ИНТЕГРАЦИОННЫЙ РОСТ (ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ)	ДИВЕРСИФИКАЦИОННЫЙ РОСТ
<ul style="list-style-type: none"> - Возможный рост объемов выпуска продукции при существующих производственных мощностях (по номенклатуре выпускаемой продукции) - Глубокое внедрение в структуру рынка (по существующим товарам для новых рынков) - Совершенствование товара (возможные модификации и новые товары для существующих рынков) 	<ul style="list-style-type: none"> - Возможности интеграции с системой маркетинга отразили (по основной деятельности предприятия) - Регрессивная интеграция (усиление влияния на поставщиков и контроль) - Прогрессивная интеграция (усиление влияния и контроль за системой распределения) 	<ul style="list-style-type: none"> - Возможности интеграции с системами маркетинга других отраслей - Концентрическая диверсификация (пополнение ассортимента товарами, похожими на выпускаемые предприятием) - Горизонтальная диверсификация (пополнение ассортимента товарами, не похожими на товары, выпускаемые предприятием, но интересными для существующих рынков) - Конгломератная диверсификация (пополнение ассортимента товарами, не имеющими никакого отношения ни к применяемой предприятием технологии, ни к ее существующим товарам и рынкам)

Рис. 2. Направления развития предприятия

Разрабатывая стратегию развития предприятия, целесообразно учесть влияние внешнего окружения (тенденции изменения технологий, запросов и мотивации потребителей и пр.) в целях адаптации предприятия к меняющимся рыночным ситуациям путем разработки **комплекса маркетинга**, включающего товарную, ценовую, сбытовую политику и сервисное обслуживание (табл. 12).

Таблица 12

Наименование продукции	Сегмент рынка по продукции	Состояние спроса (по видам маркетинга)	Тип маркетинга	Маркетинговая политика предприятия				Маркетинговые действия
				Стадия жизненного цикла	Каналы распределения	товарная	ценовая	

Особое внимание должно быть уделено товарной и ценовой политике с отслеживанием конкурентов. При этом необходимо определить и обобщить главные трудности по вхождению в данные сферы бизнеса и наметить пути их преодоления.

Надо искать ответы на вопросы: *как завоевать, сохранить и увеличить долю рынка, как получить достаточную прибыль?*

Товарная стратегия предполагает *определенный курс действий*, благодаря которому обеспечивается эффективное с коммерческой точки зрения формирование ассортимента товаров, гибкое приспособление имеющихся или создаваемых ресурсов к рыночным условиям.

Товарная политика выделяет следующие главные цели:

- разработку "пионерного товара", который может быть лидером на ближайшие годы и утвердит репутацию предприятия;
- разработку маркетинговых программ по возможным модификациям продукции, в перспективе - выбор соответствующей продукции по каталогу.

Стратегия ценообразования увязывается с кратко- и долгосрочными целями и может базироваться на издержках производства, спросе на продукцию и ценах конкурентов.

Ценообразование, основанное на издержках производства, может осуществляться одним из следующих наиболее распространенных методов:

- полных затрат;
- усредненных затрат;
- предельных затрат;
- стандартных издержек производства;
- прямых затрат (целевой нормы прибыли).

Метод полных затрат предполагает расчет цены на основе всех издержек по производству и реализации товара (прямых, общепроизводственных, коммерческих) и прибыли, определяемой с учетом ставки ссудного процента.

Метод усредненных затрат используется предприятием для поддержания стабильных цен в течение длительного периода времени и основан на определении средних затрат на производство продукции, обычно за период экономического цикла.

Метод предельных затрат применяется при прогнозируемом расширении масштабов производства и сбыта. Под предельными затратами понимается изменение суммы общих затрат на единицу продукции в результате увеличения объемов производства или сбыта. Уровень предельных затрат может быть выше или ниже средних, что зависит от характера изменения спроса и возможностей предприятия.

Метод стандартных издержек производства основан на расчете цены, исходя из предполагаемых затрат предприятия при существующих производственных условиях и нормативов затрат на производство и реализацию продукции, с учетом нормальной (порядка 80%) загрузки производственных мощностей.

Метод прямых затрат (целевой нормы прибыли) предусматривает установление рыночной цены, исходя из издержек производства при определенном уровне загрузки производственных мощностей и заранее установленном или прогнозируемом целевом уровне прибыли.

Ценовая политика может предусматривать:

- использование гибких цен, например в зависимости от модификации, комплектации и других факторов;
- взаимосвязь цены и качества;
- ориентацию на уровень цен мирового рынка и т. п.

Сбытовая стратегия предполагает ориентацию на систему ФОССТИС, создание общественного мнения (паблик рилейшнз) и может предусматривать:

- рекламную деятельность (рекламные буклеты, использование рекламы в прессе, по радио, телевидению и т. п.);
- создание и регулирование коммерческих связей через посредников, дилеров, агентов и пр.;
- организацию и участие в ярмарках, выставках;
- использование кредита в различных формах, продажу в рассрочку, лизинг;
- презентацию продукции специально для потенциальных потребителей.

С помощью мероприятий ФОС создается "образ товара" и имидж предприятия. Прекрасным примером может служить рекламное объявление фирмы "Мак-Гроу Хилл":

"Я не знаю вашу фирму.

Я не знаю товаров вашей фирмы.

Я не знаю клиентов вашей фирмы.

Я не знаю репутации вашей фирмы.

Я не знаю достижений вашей фирмы.

Так какой же товар после этого вы хотите мне предложить?.."

Основная задача мероприятий ФОС заключается во введении на рынок "товаров рыночной новизны" и завоевании определенной доли рынка.

Мероприятия обращены к потребителю и посредникам. **Главная задача СТИС по отношению к покупателям** заключается в предложении им определенной выгоды ("бонусные" скидки за объем, рассрочка в пятиежах, бесплатная передача товара во временное пользование "на пробу", прием бывших в употреблении товаров, например в качестве первого взноса за новый товар и т. п.).

СТИС по отношению к посредникам побуждает их продавать товар с творческой инициативой, расширяя круг потребителей. Посредникам могут быть предоставлены различные стимулирующие их работу льготы (скидки с продажной цены, предоставление бесплатно или на льготных условиях соответствующих помещений, оборудования и пр.).

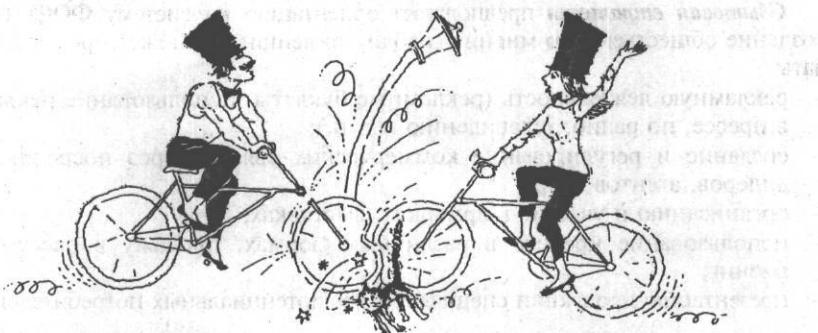
При описании сбытовой политики целесообразно указать каналы распределения и сбыта с определением доли объемов продукции по каждому каналу.

Стратегия организации сервисного обслуживания предполагает предпродажный и послепродажный сервис.

Предпродажный сервис ориентирован на постоянное изучение и анализ требований потребителей с целью совершенствования качественных параметров предлагаемой продукции.

Последпродажный сервис предусматривает комплекс работ по гарантийному и послегарантийному обслуживанию (ремонт, поставка запасных частей и пр.).

2.9. Потенциальные риски



В рыночных условиях этот раздел особенно важен, и от глубины его проработки в значительной степени зависит доверие потенциальных инвесторов, кредиторов и партнеров по бизнесу. Следует отметить, что важна не столько точность расчетов, сколько необходимость заранее предусмотреть все возможные рисковые ситуации.

Следует учитывать, как минимум, следующие виды рисков: производственные, коммерческие, финансовые и связанные с форс-мажорными обстоятельствами.

Производственные риски связаны с различными нарушениями в производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов, комплектующих изделий. Как правило, мерами по снижению производственных рисков являются действенный контроль за ходом производственного процесса и усиление влияния на поставщиков путем диверсификации и дублирования поставщиков, применения импортозамещающих комплектующих и прочие меры.

Коммерческие риски связаны с реализацией **продукции** на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т. п.).

Мерами снижения коммерческих рисков могут быть:

- систематическое изучение конъюнктуры рынка;
- создание дилерской сети;
- соответствующая ценовая политика;
- образование сети сервисного обслуживания;

- формирование общественного мнения (паблик рилейшнз) и фирменного стиля;
- реклама и т. д.

Финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр. Они могут быть снижены благодаря созданию системы эффективного финансового менеджмента на предприятии, работе с дилерами на условиях предоплаты и т. д.

Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, - это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса страны до забастовок и землетрясений). Мерой по их снижению служит работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности.

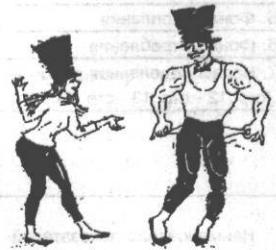
Для снижения общего влияния рисков на эффективность предприятия необходимо предусмотреть **коммерческое страхование** по действующим системам (страхование имущества, транспортных перевозок, рисков, заложенных в коммерческих контрактах на заключаемые сделки, перестрахование и пр.).

Вероятность каждого типа рисков и убытков, вызываемые ими, различны, поэтому необходимо их прогнозировать и, по возможности, рассчитать. Методы расчетов разнообразны и в достаточной мере освещены в экономической литературе.

2.10. Финансовый план и финансовая стратегия

Цель финансового плана - определить **эффективность предлагаемого бизнеса**. В данном разделе необходимо представить:

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



Расчеты производятся по трем вариантам - оптимистическому, пессимистическому и наиболее вероятному. Различия в прибылях и наличности при переходе от одного варианта к другому выявляют степень возможного риска.

Отчет о прибылях и убытках показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль, и, по существу, является прогнозом финансовых результатов (табл. 13). В нем учтены также все виды налогов предприятия (табл. 14).

Таблица 13

Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Величина показателя по периодам, млн. р.							
	200... г.				200... г.		200... г.	
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г	III п/г	IV п/г
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Чистая сумма продаж (выручка от реализации)								

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Затраты на производство - всего							
<i>В том числе:</i>							
- сырье и материалы							
- заработка плата с начислениями							
- амортизационные отчисления							
- прочие расходы							
3. Валовая прибыль (стр. 1 - стр. 2)							
4. Коммерческие расходы							
5. Расходы на содержание аппарата управления							
6. Прибыль до выплаты процентов и налогов (стр. 3 - стр. 4 - стр. 5)							
7. Проценты по долгосрочным кредитам							
8. Налоги, относимые на финансовые результаты							
9. Прочие платежи							
10. Балансовая прибыль (стр. 6 - стр. 7 - стр. 8 - стр. 9)							
11. Налог на прибыль							
12. Чистая прибыль (стр. 10 - стр. 11)							
13. Дивиденды по акциям							
14. Резервный фонд							
15. Фонд накопления							
16. Фонд потребления							
17. Нераспределенная прибыль (стр. 12 - стр. 13 - стр. 14 - стр. 15 - стр. 16)							

Таблица 14

Расчет налогообложения

Наименование показателей	Величина показателя по периодам, млн. р.					
	200... г.				200... г.	
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г
<i>Налоги, подлежащие включению в себестоимость, - всего</i>						
<i>В том числе:</i>						
- транспортный налог						
- налог на пользователей автодорог						
- плата за землю						
- налог на владельцев транспортных средств						
- другие виды налогов						
<i>Налоги, выплачиваемые за счет прибыли, - всего</i>						
<i>В том числе:</i>						
- налог на имущество						
- муниципальные налоги и сборы						
- налог на прибыль						

Баланс денежных расходов и поступлений (табл. 15) позволит оценить, сколько денег необходимо вложить в бизнес в разбивке по времени, проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, - проверить будущую ликвидность (**ликвидность** в данном случае - это способность своевременно погашать обязательства перед кредиторами за счет средств, поступающих на расчетный счет).

Таблица 15

Баланс денежных расходов и поступлений

Наименование статьи ¹	Величина показателя по периодам, млн. р.							
	200... г.				200... г.		200... г.	
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г		
1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Денежные средства в наличии на начало периода								{
2. Поступление денежных средств - <i>всего</i>								
3 том числе:								
- выручка от реализации								
- ссуды, кредиты и др. поступления								
- прочие поступления								
3. Текущие денежные платежи на сторону - <i>всего</i>								
В том числе:								
- покупка сырья, материалов, комплектующих изделий								
- заработка плата								
- платные услуги								
- арендная плата								
- проценты за кредит								
- реклама, аудит, консультации, представительские расходы								
- прочие общепроизводственные и общехозяйственные расходы								
- страховые платежи								
- прочие расходы								
4. Прочие денежные платежи на сторону - <i>всего</i>								
В том числе: -								
- покупка оборудования								
- выплата основных сумм по кредиту								
- резервы								
- прочие расходы по организации деятельности								
- доход инвестора (гарантированный)								
5. Всего денежных платежей на сторону (стр. 3 + стр. 4)								
6. Денежные средства на конец периода (стр. 1 + стр. 2 - стр. 5)								

Приведенный баланс денежных расходов и поступлений может быть преобразован в **модель денежных потоков с дисконтированием** расходов и поступлений для приведения их к моменту вложения инвестиций (см. пример в приложении (табл. 17)).

Прогнозный баланс активов и пассивов предприятия (табл. 16) составляется на начало и конец каждого года планируемого периода и имеет чрезвычайно важное значение для потенциальных инвесторов и кредиторов, поскольку он позволяет оценить, какие именно активы наращиваются в динамике и за счет каких средств.

На основе составленного баланса производится **прогноз финансового состояния** предприятия по годам планируемого периода (табл. 17).

Анализ безубыточности проводится в целях определения объема продаж, при котором предприятие покрывает свои расходы, не имея прибыли, но и не неся убытков (**точка безубыточности, или порог рентабельности**). Для расчета точки безубыточности составляется табл. 18 на основе сметы затрат на производство.

Точка безубыточности определяется расчетом по следующей формуле:

$$T_{б/у} = \frac{P_{пост}}{1 - K_{пер}},$$

где $T_{б/у}$ - точка безубыточности;

$P_{пост}$ - условно-постоянные затраты;

$K_{пер}$ - удельный вес условно-переменных затрат в объеме продаж.

Запас финансовой прочности рассчитывается как разность объема продаж анализируемого года и объема точки безубыточности. Расчет обычно иллюстрируется построением графика (рис. 3).

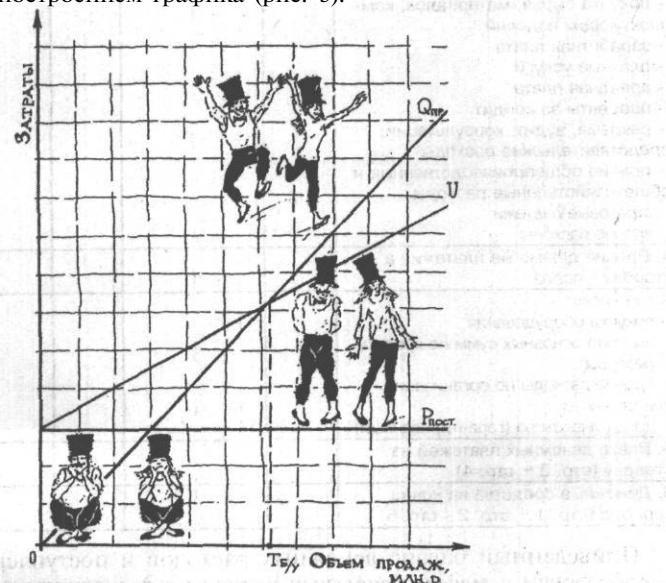


Рис. 3. График определения точки безубыточности:
Q - объем продаж; U - суммарные издержки производства

Таблица 16

Прогнозный баланс активов и пассивов

Активы	200... г.	200... г.	И т. д.	Пассивы	200... г.	200... г.	И т. д.
Оборотные активы - всего				Оборотные пассивы - всего			
В том числе:				В том числе:			
- денежные средства				- кредиты и займы			
- ценные бумаги				- кредиторская задолженность по оплате труда			
- средства в расчетах (дебиторская задолженность)				- прочая кредиторская задолженность			
- товарные и производственные запасы							
- средства, находящиеся в незавершенном производстве							
- другие оборотные активы							
Внеоборотные активы - всего				Основные пассивы - всего			
В том числе:				В том числе:			
- здания, сооружения и оборудование				- акционерный капитал			
- капитальные вложения				- нераспределенная прибыль			
- долгосрочные финансовые вложения				- долгосрочные заемные средства			
- другие внеоборотные активы				- краткосрочные заемные средства			
Всего абсолютных активов				- средства в расчетах (кредиторская задолженность по работам, товарам, услугам)			
				- другие основные пассивы			
				Всего абсолютных пассивов			

Таблица 17

Показатели финансовой деятельности

Наименование показателя	Формула расчета	200... г.	200... г.	И т. д.
1. Возврат инвестиций, %	Чистая прибыль x 100 Итог баланса - нетто			
2. Рентабельность продаж, %	Чистая прибыль x 100 Выручка от реализации			
3. Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	Текущие активы Текущие пассивы			
4. Оборачиваемость средств в расчетах	Выручка от реализации Средняя дебиторская задолженность			
5. Оборачиваемость средств в расчетах, дней	365 стр.5			
6. Коэффициент концентрации привлеченного капитала	Текущие пассивы Итог баланса - нетто			
7. Коэффициент оплаты процентов	Прибыль до выплаты процентов и налогов Сумма выплаты процентов			
8. Прирост продаж, %				
9. Прирост чистой прибыли, %				
10. Прирост активов, %				

Таблица 18

Расчет безубыточности и запаса финансовой прочности

Наименование показателя	200... г.	200... г.
1. Объем продаж, млн. р.		
2. Условно-постоянные затраты, млн. р.		
3. Удельный вес условно-переменных затрат в объеме продаж, коэф.		
4. Точка безубыточности, млн. р.		
5. Запас финансовой прочности, млн. р. (стр. 1 - стр. 4)		
6. Коэффициент финансовой прочности (стр. 5 : стр. 1)		

Описывая стратегию финансирования, необходимо изложить **план получения инвестиций** для создания или развития СЦХ или предприятия, ответив на такие вопросы:

- **Сколько** нужно средств для реализации задуманного дела?
- **Откуда** намечено получить средства и в какой форме?
- **Когда** можно ожидать полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них (оценка сроков возврата средств)?
- **Каков** будет этот доход на вложенный капитал?

Потребность в инвестициях, рассчитанная в разделе "План производства" с указанием возможных источников их покрытия, оформляется в виде табл. 19. Кроме того, составляется **график погашения кредита и выплаты процентов** (пример дан в приложении, табл. 19).

Таблица 19

Потребность в инвестициях и источники их финансирования

Наименование показателя	Величина показателя по периодам, млн. р.					
	200... г.				200... г.	
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г
Потребность в инвестициях - <i>всего</i>						
В том числе:						
- покупка или аренда зданий (помещений)						
- покупка оборудования						
- реконструкция и ремонт основных фондов						
- прирост оборотных средств						
Источники финансирования - <i>всего</i>						
В том числе:						
- долгосрочный кредит под залог недвижимости						
- краткосрочный кредит банка						
- кредитная линия						
- другие источники						
В том числе:						
- собственные (амortизация, реинвестирование прибыли)						
- привлеченные						

В данном разделе необходимо также указать:

- насколько **чувствителен прогноз по объему продаж** к изменениям в столь важных временных величинах, как цена, стоимость, объем продаж;
- **движение наличности, потребность** в ней и основные **влияющие** на нее факторы, например управление кредитами;
- **финансовые требования** (на что пойдут деньги);
- **результат для инвестора** (ожидаемые прибыли).

3. КОММЕНТАРИИ К БИЗНЕС-ПЛАНУ

Планировать - хлопотать по поводу наилучшего метода получения случайного результата.

Амброз Бирс

3.1. Значение процесса бизнес-планирования

Главная ценность бизнес-плана заключается в самом процессе планирования. Можно верить или не верить в планирование, но избежать его в полном смысле этого понятия никому не удастся. Отсюда альтернатива: планировать самому или быть планируемым.

В условиях постоянно меняющейся рыночной обстановки **надо уметь предвидеть "случайный результат"**, имеющий вероятностный характер и свои причинно-следственные связи. Лучший план - это план, который "живет" и находится в непрерывном процессе совершенствования. Не экономьте времени на планировании; сберегайте его, планируя свой бизнес.

Обойти "подводные камни" в непредсказуемом мире бизнеса помогут ответы на предлагаемые ниже вопросы. Отвечая на вопросы, составители бизнес-плана еще раз анализируют его, получая тем самым представление о полноте бизнес-плана с точки зрения всего круга проблем, об адекватности проблем и их изложении в бизнес-плане. Ответы позволят дать *самоценку предлагаемого бизнеса*.

Вопросы сгруппированы по разделам, однако это не означает, что ответ на поставленный вопрос не может выходить за рамки определенного раздела. Еще раз подчеркнем, что *составление бизнес-плана - процесс творческий*.

Как сам бизнес-план имеет определенную специфику в зависимости от объекта бизнеса, так и вопросы в определенной степени специфичны.



3.2. Вопросы к бизнес-плану

Раздел 1. Концепция бизнеса (резюме)

1. Что и кто предлагает для бизнеса, где и как это будет производиться?
2. Основные потребители.
3. Цели предлагаемого бизнеса.
4. Цели составления бизнес-плана.
5. Основные преимущества и уникальность предлагаемого бизнеса, перспективы его развития.
6. Необходимые инвестиции, их целесообразность и условия инвестирования, риск инвестирования.
7. Основные финансовые результаты и прогнозируемая эффективность для инвестора и для производителя.

Раздел 2. Ситуация в настоящее время и краткая информация о предприятии

- Ключевой вопрос - где вы находитесь сейчас и чего вы уже добились ?*
8. История действующего предприятия или предложения по организации нового предприятия.
 9. Ситуация в отрасли, в которой будет реализован ваш бизнес.
 10. Имидж предприятия (опыт и способность работы в аналогичном бизнесе, работа на внешнем рынке и пр.).
 11. Основные проблемы предлагаемого бизнеса.
 12. События, повлиявшие на решение организовать предлагаемый бизнес.

Раздел 3. Характеристика объекта бизнеса

- Ключевой вопрос - что вы продаете?*
13. Описание продукта (услуги) и его предназначение.
 14. Реалистическая оценка объекта бизнеса, основные характеристики.
 15. Количественный анализ (финансовый выигрыш за счет более низкой цены, уменьшение эксплуатационных расходов и т. д.).
 16. Возможные пути увеличения прибыли заказчика (повышение производительности, увеличение мощности и т. д.).
 17. Нематериальные выгоды (улучшение дизайна, безопасность в эксплуатации и т. д.).
 18. Уникальность продукции - с вашей точки зрения и с точки зрения рынка.
 19. Особенности технологии.
 20. Правовая защита вашей продукции (патенты, лицензии и т. д.).
 21. Основные потребители. Причины выбора ими именно вашей продукции. Докажите это.
 22. Прогнозирование спроса на вашу продукцию. Возможное развитие товара.
 23. Основные конкуренты и основные ключевые факторы успеха.

Раздел 4. Исследование и анализ рынка

(рынки и конкуренция, или среда для бизнеса)

- Ключевой вопрос - какова оценка возможностей рынка ?*
24. Размеры ваших рынков (география рынков).
 25. Основные сегменты ваших рынков (по продукции и потребителям) и их местонахождение.
 26. Емкость рынков и ваша доля на них.
 27. Ваша "ниша" в рынках.
 28. Положение на рынках и предполагаемое развитие рынков (стабилизация, рост, снижение).
 29. Состояние спроса и его прогноз.
 30. Основные конкуренты и виды конкуренции (цена, качество, репутация и пр.). Прогноз конкуренции.
 31. Сильные и слабые стороны (ваши и конкурентов).

Раздел 5. Организационный план

- Ключевой вопрос - каковы организационно-правовые аспекты вашего бизнеса?*
- 32. Организационная структура вашего предприятия и система коммуникативных связей.
 - 33. Соответствие организационно-правовой формы и формы собственности вашему будущему бизнесу. Предполагаемые изменения.
 - 34. Ваши будущие отношения с инвестором, потенциальные обязательства инвестора в соответствии с законодательством.
 - 35. Источники профессиональной поддержки вашего бизнеса (юридическая, банковская, страховых компаний, союзов предпринимателей и т. д.).
 - 36. Потребность в рабочей силе и система найма и участия в прибылях, которую вы примените.
 - 37. Правовые аспекты, влияющие на безопасность вашего бизнеса.
 - 38. Законодательные и нормативные акты, регулирующие ваш бизнес.

Раздел 6. Персонал и управление

- Ключевой вопрос - профессионализм и рыночная ориентация.*
- 39. Наличие "команды" при организации данного бизнеса, ее опыт в данном бизнесе.
 - 40. Количество персонала и система делегирования ответственности.
 - 41. Анализ персонала, который может потребоваться в будущем, источники его найма, его организация и ваши гарантии.
 - 42. Система профессионального продвижения персонала и система стимулирования его заинтересованности в эффективности вашего бизнеса.

Раздел 7. План производства

- Ключевой вопрос - организация производства и расчеты издержек.*
- 43. Способ производства вашей продукции, технология.
 - 44. Основные стадии производственного процесса.
 - 45. Рациональность технологической схемы, обеспечивает ли она экономию затрат ресурсов, гибкость производства.
 - 46. Новые исследования и разработки в производстве.
 - 47. Потребность в производственных помещениях и как она обеспечивается.
 - 48. Потребность в оборудовании, сырье, материалах, комплектующих изделиях и как она обеспечивается.
 - 49. Репутация фирм-поставщиков и опыт работы с ними. Местоположение основных поставщиков.
 - 50. Обеспечение контроля качества.
 - 51. Обеспечение экологической чистоты производства и безопасности жизнедеятельности.
 - 52. Суммарные издержки производства и возможности их снижения.

Раздел 8. План маркетинговых действий (комплекс маркетинга)

- Ключевой вопрос - каков комплекс маркетинга и как он приведет к успеху?*
- 53. Определение основной стратегии развития объекта бизнеса.
 - 54. Маркетинговая стратегия по всем сегментам рынка.

55. Товарная стратегия в вашем бизнесе.
56. Кратко- и долгосрочные цели в принятой вами политике ценообразования.
57. Методы установления цен на продукцию и цены конкурентов.
58. Соответствие предполагаемых цен тому имиджу, который вы старайтесь создать для объекта бизнеса.
59. Определяющие факторы для выбора каналов распределения (профиль заказчика, географическое положение, таможенные ограничения, сезонные условия и пр.).
60. Виды транспорта, которые вы используете, наличие своего транспорта на предприятии.
61. Наличие складской сети на предприятии, емкость складов.
62. Существование дилерской сети, взаимоотношения с дилерами и другими посредниками.
63. Использование "фирменного стиля" и товарных знаков.
64. Виды рекламы на предприятии и их действенность.
65. Используемые методы стимулирования продаж.
66. Организация предпродажного и послепродажного сервиса и как он организован у конкурентов.
67. Сравнение своих цен на сервисные услуги и их качества с ценами и качеством услуг конкурентов.

Раздел 9. Потенциальные риски

Ключевой вопрос - каковы факторы неопределенности в вашем бизнесе?

68. Виды рисков, которые вы прогнозируете, вероятность их появления и возможный ущерб.
69. Организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков.
70. Установление приемлемого уровня риска.
71. Система коммерческого страхования, которую вы предусматриваете.

Раздел 10. Финансовый план и финансовая стратегия

Ключевой вопрос - каковы потребность в инвестициях, источники их покрытия и как обеспечить финансовую устойчивость предприятия ?

72. Доход, который по вашим прогнозам будет приносить ваш бизнес.
73. Количество денег, которое потребуется вложить в ваш бизнес.
74. Синхронность денежных расходов и поступлений.
75. Сумма прогнозной чистой прибыли по годам.
76. Уровень безубыточности вашего бизнеса и как быстро вы сумеете его достичь.
77. Активы, пассивы и акционерный (собственный) капитал по годам.
78. Потенциальные источники финансирования предполагаемого бизнеса и сферы вложения предоставленных средств.
79. Имущество, которое вы можете предоставить под обеспечение кредита, или другие гарантии для кредиторов и инвесторов.
80. Сроки кредитования и условия погашения кредита.
81. Доход на вложенный капитал, гарантируемый вами инвестору.

4. ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Думать - самая трудная из работ.
Видимо, поэтому так мало людей
ею занимаются.

Генри Форд

Составляя бизнес-план для действующего предприятия, целесообразно включить в его состав план мероприятий по обеспечению эффективной хозяйственной деятельности по схеме, которую мы использовали при разработке планов финансового оздоровления предприятий.

Нами предлагается классификация мероприятий по следующим направлениям:

- организационная санация;
- техническая санация;
- экономическая и финансовая санация;
- маркетинговая санация;
- социальная санация.



Организационная санация может предусматривать:

- изменение организационно-правовой формы предприятий;
- реорганизационные процедуры, направленные на коммерциализацию структурных подразделений;
- совершенствование структуры управления предприятием и оптимизацию численности управленческого персонала путем устранения дублирования управленческих функций в целях снижения затрат на управление предприятием и пр.

Техническая санация заключается, как правило, в проведении мероприятий по техническому перевооружению и реконструкции ряда производств предприятия, направленных на повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции и освоение производства новых видов, в также принципиально новых технологий для изготовления продукции.

Техническая санация тесно связана с сохранением научно-технического и кадрового потенциала, что жизненно необходимо при реализации стратегии ограниченного роста (выживания), вырабатываемой предприятием в условиях неопределенности и прогнозируемого подъема его деловой активности.

Экономическая и финансовая санация предусматривает в основном:

- нормализацию дебиторской и кредиторской задолженности;
- продажу излишнего имущества - прежде всего "неликвидов" и "залежальных запасов";
- другие мероприятия по восстановлению собственных оборотных средств и повышению эффективности их использования.

Маркетинговая санация включает в себя:

- проведение рыночных исследований в целях увеличения доли продаж на действующих рынках, поиска новых "ниш", новых рынков сбыта;
- реорганизацию службы маркетинга и активизацию ее деятельности для выработки маркетинговой стратегии предприятия и плана первоочередных действий, связанных с выживанием предприятия в условиях кризисной экономики и возобновлением его производственно-финансовой деятельности.

Социальная санация предполагает:

- передачу социально-коммунальной сферы на бюджет муниципалитета;
- коммерциализацию объектов социально-коммунальной сферы;
- мероприятия по обеспечению социальной защиты и социальных льгот для работников предприятия и др.

По каждому мероприятию определяются необходимые затраты и экономические эффекты, ожидаемые при их реализации. Расчеты желательно производить в неизменных и текущих дисконтированных ценах для приведения затрат и результатов к одному моменту времени (как правило, к моменту начала инвестирования).

Этим планом обосновывается общая потребность предприятия в инвестициях, вскрываются внутренние резервы в целях изыскания собственных источников финансирования и определяется потребность в заемных средствах.

План мероприятий по обеспечению эффективной хозяйственной деятельности рекомендуется представить в форме табл. 20.

Таблица 20

Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержанию эффективной хозяйственной деятельности

Наименование мероприятия	№ осущ- ств- киар- тад	Величина показателя по периодам, млн. р.						Итого	
		200... г.	200... г.	200... г.	Затраты	Затраты	Затраты		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Организационная санация:</i>									
- оптимизация численности									
- совершенствование									
структурь управления									
и т. д.									
Результат									
Дисконтированный результат									
<i>Техническая санация:</i>									
- освоение производства									
новых изделий									

Продолжение табл. 20

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- освоение новых базовых прогрессивных технологий - реконструкция и техническое перевооружение производства и т. д.									
Результат									
Дисконтированный результат									
Экономическая и финансово-санация: - реализация излишнего оборудования и запасов товарно-материальных ценностей - оптимизация соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей - мероприятия по снижению потребности в оборотных средствах и т. д.									
Результат									
Дисконтированный результат									
Маркетинговая санация: - организация службы маркетинга (при ее отсутствии) - проведение маркетинговых исследований и выработка маркетинговой стратегии предприятия - разработка плана маркетинговых действий, в том числе по товарной, ценовой, сбытовой, сервисной политике и т. д.									
	Результатом является выход на новую продукцию, новые рынки и обеспечение реализации продукции в соответствии с загланированными объемами производства								
Результат									
Дисконтированный результат									
Социальная санация: - коммерциализация объектов социальной сферы - передача объектов социально-коммунальной сферы на баланс муниципалитета и т. д.									
Результат									
Дисконтированный результат									
Всего - результат									
Всего - дисконтированный результат									

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Каждый раз, когда видишь успешный бизнес, можно быть уверенными, что кто-то принял смелое решение.

Питер Ф. Друкер

В заключение хотелось бы еще раз подчеркнуть, что **бизнес-план каждый раз индивидуален и нет раз и навсегда установленной методики его создания, равно как и застывшей формы его изложения**, которые всякий раз диктуются объектом бизнеса.

В связи с этим предложенная типология бизнес-планов по его объектам поможет предпринимателю выбрать соответствующее решение.

Именно планирование бизнеса помогает предпринимателям реально оценить свои сильные и слабые стороны, рассмотреть возможность альтернативы, предложить своевременные меры по предотвращению рисков, что обеспечит успех задуманного дела и поможет обойти конкурентов.

Бизнес-план *проясняет финансовые потребности, помогает проработать все финансовые детали и оценить шансы на получение прибыли.*

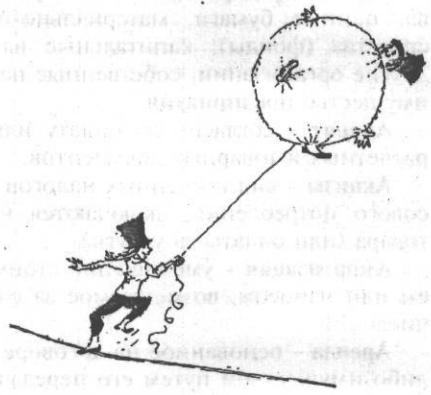
Бизнес-план *позволяет определить управленческие решения, обеспечивающая схему, которой необходимо следовать.*

Бизнес-план *служит инструментом коммуникаций*, определяя соответствующую ориентацию банкиров, инвесторов и возможных партнеров.

Для разработки хорошего бизнес-плана необходимо:

- сосредоточиться на ключевых вопросах, иметь четкие цели и задачи и избегать излишней детализации;
- дать свою интерпретацию фактам;
- открыто говорить о рисках и способах их преодоления;
- уделить достаточное внимание оформлению бизнес-плана (хорошая бумага и достаточно четкий шрифт);
- правильно оформить титульный лист, приложения, графики и т. п.

Подходите к разработке бизнес-плана творчески: используя предлагаемую структуру, дополняйте, видоизменяйте, вносите нововведения, ибо бизнес-план прежде всего предназначен для вашего бизнеса. Но имейте в виду, что *данные рекомендации основаны на опыте ряда промышленных предприятий, вполне реальны и отражают современный подход к оценке объекта бизнеса.*



"ГЛОССАРИЙ" ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

Слова, как алмазы. Если их слишком долго полировать, они превращаются в простые стекла.

Брайс Кортни

Активы предприятия - его имущество, включающее денежные средства, ценные бумаги, материально-производственные запасы, основные средства (фонды), капитальные вложения, финансовые инвестиции в другие организации, собственные патенты, изобретения, ноу-хау и другое имущество предприятия.

Акцент - согласие на оплату или гарантирование оплаты денежных, расчетных и товарных документов.

Акцизы - вид косвенных налогов на товары и услуги, в основном массового потребления; включаются в цену или тариф соответствующего товара (или оплаты за услуги).

Амортизация - уменьшение стоимости имущества в связи со старением или износом, возмещаемое за счет начисления амортизационных отчислений.

Аренда - основанное на договоре распоряжение и пользование каким-либо имуществом путем его передачи собственником (арендодателем) на определенное время на договорных условиях арендатору.

Арендная плата - плата на договорных условиях за пользование взятым в аренду имуществом.

Бартерная сделка - прямая товарообменная операция, может быть двусторонней или многосторонней.

Безналичные расчеты - платежи, осуществляемые путем перечисления сумм со счетов плательщика на счет получателя или путем зачета взаимных требований без участия наличных денег.

Бизнес - экономическая деятельность, базирующаяся на предпринимательстве, направленная на получение дохода и использующая товарно-денежные отношения. Это умение "делать деньги" с использованием всего многообразия возможных способов.

Бухгалтерская отчетность - обобщенная и упорядоченная информация об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности за отчетный период.

Бухгалтерские счета - способ отражения и контроля хозяйственных средств, источников их образования и хозяйственных операций.

Бухгалтерский баланс - документ, отражающий информацию о состоянии хозяйственных средств организации и их источников на определенную дату.

Бухгалтерский учет - система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организаций и их движении.

Бюджет - план, имеющий денежное выражение.

Венчурные предприятия - рисковые предприятия небольшого размера в **наукоемких отраслях** экономики.

Гарант - поручитель (предприятие, учреждение, государственный орган), дающий в чем-либо гарантию, **несущий за нее** экономическую, **финансовую**, материальную, моральную ответственность и компенсирующий возникающий ущерб.

Горизонт планирования - отрезок времени, на который составляется план.

Диверсификация - процесс выхода **предприятия** на новые стратегические зоны хозяйствования, а также расширение номенклатуры **выпускаемой продукции за счет освоения новых ее видов**.

Дисконт: а) учет векселя; б) учетный процент - процент, **взымаемый** банком при учете векселей; в) в биржевых и валютных сделках - **скидка** с ценами товара, валюты.

Дисконтирование - приведение **эффекта**, предполагаемого в будущем, к моменту **осуществления инвестиций**.

Договор аренды - обязательства арендодателя **о предоставлении** арендатору имущества во **временное владение и пользование** им за плату для **самостоятельной** предпринимательской деятельности.

Договор купли-продажи - взаимные обязательства продавца и покупателя по передаче имущества в **собственность** покупателя и **возмещению** последним определенной денежной суммы.

Договор подряда - обязательства подрядчика **о свой** риск выполнить определенную работу по **записи** заказчика с использованием его или **своих материалов** за **соответствующую оплату**.

Договор-поручение - взаимные обязательства, определяющие, что одна сторона совершают от имени и за счет другой стороны определенные юридические действия.

Договор хранения - обязательство одной стороны (**хранителя**) хранить имущество, переданное ей другой **стороной**, и возвратить это имущество в **сохранности**.

Договорная цена = **разновидность** цен, применяемых на товары и услуги, предполагающая ту или иную форму **согласования** их уровней и (или) порядка их изменения между **сторонами** - **участниками сделки** по купле-продаже.

Жизненный цикл товара - определенная последовательность стадий в рамках периода существования товара (внедрение, рост, зрелость, спад).

Инвестиции - долгосрочное вложение капитала в **финансовую**, производственную, социальную сферы с целью **получения** прибыли.

Индексирование (индексация) - изменение, пересчет величины денежного содержания доходов, **вкладов**, ценных бумаг, **денежных накоплений** в зависимости от уровня инфляции, **осуществляемый** путем **умножения** номинальной **величины** на индекс инфляции.

Инновация - процесс внедрения, распространения и использования новшеств технологической, организационной, управленческой и другой направленности.

Инфраструктура предприятия - составные части сферы его деятельности, включающие: транспорт, связь, профессиональное обучение и образование, жилье, коммунальное хозяйство и другие элементы внешнего обустройства предприятия.

Инфраструктура рынка - совокупность элементов рынка, обеспечивающая его функционирование как системы.

Ипотека: а) залог недвижимого имущества (земли, строений и др.) для получения ссуды; б) долговое свидетельство о залоге недвижимости, выдаваемое банком заемщику; в) ипотечная ссуда - денежная ссуда, выдаваемая банком под залог недвижимого имущества.

Иск, исковое требование - претензия физического или юридического лица по отношению к другим лицам или организациям, заключающая в себе денежные, материальные, имущественные требования.

Клиринг - зачет взаимных требований и обязательств в торговых расчетах (односторонний, двусторонний или многосторонний).

Конъюнктура - совокупность признаков, характеризующих состояние экономики и рынка в определенный период, и их динамика.

Лизинг - долгосрочная аренда дорогостоящей техники как специфический способ финансирования инвестиций в производственную сферу.

Ликвидность: а) возможность превращения имущества предприятия в наличность или иные применяемые платежные средства в целях погашения обязательств предприятия; б) способность своевременно обеспечить погашение обязательств, определяемая соответствием активов и пассивов по объемам и срокам.

Логистика - интегрированная система планирования, организации и управления материальными потоками на предприятии.

Маржа прибыльности - разница между продажной ценой и издержками.

Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) - накопленная прибыль (убытки) предприятия с момента его образования, включая средства фондов накопления, социальной сферы, потребления, за вычетом доходов, выплаченных учредителям предприятия и акционерам.

Ноу-хай - информация, содержащая новые, незапатентованные научно-технические знания и опыт, необходимые для организации того или иного вида производства.

Оборот - объем сбыта (реализации) продукции, работ, услуг в денежном выражении.

Обязательства предприятия - суммы предстоящих выплат предприятия в соответствии с его договорами с поставщиками, подрядчиками и другими кредиторами, а также с банками и другими заимодавцами.

Паблик рилейшнз - связь с общественностью, организация общественного мнения.

Переменные расходы - затраты, которые зависят от объема производства или от объема продаж (сырье, материалы, заработка рабочих-сдельщиков и т.п.).

Постоянные издержки - затраты, не зависящие в широких пределах от объемов производства или объемов продаж (арендная плата, страхование имущества и т. п.).

Постоянные расходы - затраты, не связанные напрямую с объемом производства или объемом предоставляемых услуг (оплата труда администрации и служащих, амортизация, расходы на содержание помещений и пр.).

Позиционирование товара на рынке - действия по обеспечению товару конкурентного положения среди аналогичных товаров на рынке и в сознании потребителя.

Поток наличности - движение получаемых и выплачиваемых денежных средств.

Расчетный счет - один из видов счетов, открываемых банками самостоятельным предприятиям, ведущим финансовые операции, на котором отражаются денежные операции, связанные с текущей хозяйственной деятельностью.

Розничная франшиза - контрактное соглашение между розничными предприятиями и производителем, оптовой или сервисной организацией, которое позволяет осуществлять хозяйственную деятельность под хорошо известной маркой и в соответствии с конкретным набором правил.

Роялти: а) очередные платежи за купленные по лицензии изобретения, выплачиваемые в течение определенного периода, оговоренного в лицензионном соглашении; б) не облагаемая налогами на территории одного из двух заключивших между собой соглашение государства часть доходов от ренты и других сумм, полученных за использование авторских прав, патентов и прочих видов интеллектуальной собственности.

Рынок - сфера обмена товарами между производителями и потребителями, сложившаяся на основе разделения труда. **Емкость рынка** - предельное значение рыночного спроса. **Размер рынка предприятия** - география расположения рынков данного предприятия по товарам.

Сегмент рынка - особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, продуктов или предприятий, обладающих определенными общими признаками (признаком).

Сервис - комплекс услуг, связанных со сбытом и использованием машин, оборудования и тому подобной промышленной продукции и обеспечивающих их постоянную готовность к высокоеффективной эксплуатации.

Средний срок взимания платежей (срок инкассо) - среднее количество дней, которое необходимо предпринимателю, предприятию для того, чтобы получить оплату за проданный ими товар или выполненные услуги от покупателя, пользователя товаров и услуг.

Ссуда - особая форма займа, выражаяющаяся в передаче материальных или денежных ценностей с отсрочкой возврата и обычно с уплатой процента.

Ссудный капитал - денежный капитал, отдаваемый в ссуду и приносящий собственнику доход в форме процента.

Ссудный процент - плата **заемщику** кредитору за пользование ссуженными деньгами или материальными ценностями в зависимости от величины, характера или срока ссуды.

Страховые фонды - фонды, создаваемые для обеспечения выполнения обязательств перед страхователями.

Текущие активы - активы, которые можно **превратить** в денежные средства в течение одного года.

Текущие пассивы - обязательства, которые необходимо погасить в течение года.

Уставный фонд (капитал) - общая сумма финансовых ресурсов, представляющая собой минимально необходимые средства для функционирования вновь создаваемого предприятия (стартовый капитал).

Учредительный договор - договор, заключаемый между инициаторами (учредителями) образования предприятия, определяющий порядок и условия их участия в создании и функционировании предприятия.

Факторинг - вид услуг банка по рефинансированию дебиторских обязательств клиента без права обратного требования.

Франшиза - право или привилегия реализовывать определенного вида товары или услуги.

Фьючерсная сделка - вид сделки на фондовой или товарной бирже, предполагающий передачу акций или товара с уплатой денежной суммы через определенный срок после заключения сделки по цене, указанной в контракте.

Хайринг - одна из форм среднесрочного кредитования закупки оборудования без передачи права собственности на товар арендатору.

Центры затрат - производственные подразделения, которым устанавливаются нормативы расходования материалов и трудовых ресурсов.

Центры прибыли - обычно все **подразделения**, так или иначе привязанные к бизнес-линиям предприятия, причем объем прибыли задается исходя из маркетинговой ориентации.

Для получения более подробных сведений об этих и других терминах необходимо воспользоваться литературой по вопросам бизнеса, маркетинга, менеджмента, финансового анализа, бухгалтерского учета и т. п.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985.
- Балабанов И.Т.* Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2001.
- Бланк И.А.* Основы финансового менеджмента. К.: Ника-Центр, 1999.
- Буров В.П., Морошкин О.К., Новиков О.К.* Бизнес-план: Методика составления (Реальный пример). М., 1995.
- Грамотенко Т.А., Мясоедова Л.В., Любanova Т.П.* Банкротство предприятий: Экономические аспекты. М.: "Экспертное бюро", 1998.
- Грибалев Н.П., Игнатьева И.Г.* Бизнес-план: практическое руководство по составлению. СПб., 1994.
- Котлер Ф.* Маркетинг, менеджмент. СПб.: Питер Ком, 1999.
- Краснова В.П., Привалов А.Е.* Любишь бизнес - люби и план // Эксперт, 1996. № 19.
- Крылов Э.И., Журавкова И.В.* Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.
- Крылова Н.С.* Как писать бизнес-план. М., 1993.
- Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А.* Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. М.: "Издательство ПРИОР", 2001.
- Методика подготовки бизнес-планов инвестиционных проектов // Российский экономический журнал. 1994. Вып. 4.
- Методические рекомендации по составлению планов финансового оздоровления (бизнес-планов) / Приложение 2 к распоряжению ФУДН при Госкомимуществе России, 1994.
- Финансы предприятия / Под ред. проф. Н.В. Колчиной. М.: Финансы, Издательское объединение "ЮНИТИ", 1998.
- Пособие ЭРНСТ энд ЯНГ. Составление бизнес-плана / Пер. с англ. 2-е изд. М.: Джон Уайли энд Санз, 1994.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Бизнес-план инвестиционного проекта "Производство медицинской техники"¹

Содержание бизнес-плана

1. Концепция бизнеса.
2. Краткая информация о предприятии и ситуация в настоящее время.
3. Характеристика продукции.
4. Рынки и конкуренты.
5. План производства.
6. Потребность в инвестициях.
7. Персонал.
8. План маркетинга.
9. Потенциальные риски.
10. Финансовый план и финансовая стратегия.

1. Концепция бизнеса

ОАО "Копнитель" предлагает для бизнеса медицинскую технику, в том числе кровати различных модификаций, тренажер ИСК-1, наилучшим образом обеспечивающую оказание медицинских услуг лечебного, реабилитационного и профилактического характера и отвечающую как современным требованиям с точки зрения конструктивных решений, так и требованиям санитарии и гигиены.

Медицинская техника предлагаемых типов предназначена для использования в лечебно-профилактических и реабилитационных учреждениях, больницах скорой помощи, в госпиталях, санаториях, в том числе для инвалидов, в домах престарелых, реанимобилях, а также для индивидуальных потребителей.

Главной целью настоящего бизнеса является получение прибыли за счет производства и реализации конкурентоспособной специальной медицинской техники, в основном не имеющей аналогов в России.

Реализация данного проекта обеспечит решение следующих задач:

- удовлетворение потребности учреждений медицинского профиля в современной медицинской технике, отвечающей требованиям стандартов;
- создание новых источников получения прибыли за счет диверсификации предприятия;
- создание новых рабочих мест и снижение социальной напряженности на предприятии;
- обеспечение повышения загрузки наличных производственных мощностей и развитие производства ОАО "Копнитель".

¹ В разработке данного инвестиционного проекта принимали участие директор ОАО "Копнитель" В.Н. Сенатос, главный экономист П.Г. Тимашов и ведущий специалист ТА ФУНД С.А. Резонов (программное обеспечение).

Цель настоящего бизнес-плана - рассмотреть предлагаемую продукцию с позиции маркетингового синтеза и обосновать решения для стратегического планирования деятельности ОАО "Копнитель".

Рекомендуемые к производству модификации медицинских кроватей прошли стадии технологического освоения и пробного маркетинга.

Опытные образцы медицинских кроватей в настоящее время успешно эксплуатируются в лечебно-профилактических учреждениях г. Ростова-на-Дону (клиники медицинского университета, городские больницы, областная клиническая больница и больницы скорой медицинской помощи), экспонировались на выставках медицинской техники в городах Ростове-на-Дону, Азове, Минеральные воды, а также в Венгрии, где получили высокую оценку специалистов.

Необходимые инвестиции для организации серийного производства медицинской техники указанных видов составляют 25 528 млн. р., в том числе средств инвестора - 8000 млн. р.

Ежегодный объем прибыли после выхода на планируемый объем продаж составит 22 млрд. р. в ценах 1997 г.

Срок погашения инвестиционного кредита - 25 месяцев при ставке процента за кредит 10% годовых.

Источником погашения кредита и процентов по кредиту является прибыль от реализации медицинской техники. Погашение процентов по кредиту начинается через 6 месяцев после начала инвестирования.

Участие инвестора в уставном капитале позволит получить ему дисkontированный доход на вложенный капитал, соразмерный депозитным вложениям, под 30% годовых.

Гарантиями заемщика являются залог имущества предприятия и прибыль, получаемая от всех видов производственно-хозяйственной деятельности.

2. Краткая информация о предприятии и ситуация в настоящее время

Завод "Копнитель" изначально был создан как корпус копнителей в составе крупнейшего в России завода сельскохозяйственного машиностроения "Ростсельмаш". В процессе реконструкции ПО "Ростсельмаш" цеху копнителей был придан статус завода, для которого были построены в 1986 г. новые современные корпуса, территориально отдаленные от площадки головного завода.

Предприятие занимает земельный участок площадью 24,6 га. Общая производственная площадь предприятия составляет 108 тыс. кв. м.

С 1997 г. завод преобразован в ОАО, предметом деятельности которого является производство не только комплектации для сельхозмашин, выпускаемых ОАО "Ростсельмаш", но и продукции общемашиностроительного назначения и товаров народного потребления.

Предприятие имеет в своем составе следующие технологические производства:

- прессовое;
- горячей ковки;
- механообработки;
- сварочное;

- гальванопокрытий (цинкование, никель-хром, оксидирование);
- порошкового полимерного напыления;
- термообработки;
- окраски;
- сборочное.

Стоимость основных производственных фондов - 305 млрд. р., со средним износом 42%. Общее количество оборудования - 1500 ед., в том числе металлообрабатывающего - 249 ед. Списочная численность работающих на 01.01.97 - 1090 чел.

Стратегические преимущества

ОАО "Копнитель" расположено в г. Ростове-на-Дону, занимающем стратегически выгодное положение - крупный железнодорожный и автотранспортный узел, грузопассажирский аэропорт и речной порт.

Предприятие имеет:

- автомобильные, железнодорожные подъездные пути, близко расположенный аэропорт;
- необходимые энергетические ресурсы;
- квалифицированные инженерные и рабочие кадры машиностроения.

Юридический статус предприятия:

ОАО "Копнитель" зарегистрировано.....

Юридический адрес предприятия:

344065, г. Ростов-на-Дону, ул. 50-летия Ростсельмаша, 5.

3. Характеристика продукции

Кровать медицинская функциональная травматологическая типа КФТ-1 (тип 917) предназначена для инвалидов и больных возрастных категорий старше 14 лет. Используется в домашних условиях и в условиях стационара, состоит из трех панелей - спинной с откидной головной стенкой, тазобедренной и голеностопной. Кровать снабжена системой ручного управления, с помощью которой регулируются необходимый угол наклона и высота кровати, обеспечивающие наиболее удобное положение больного. Имеет каркас для монтажа навесного оборудования для подтягивания руками и организации различных вытяжек, снабжена фиксирующимися колесами.

Кровать медицинская функциональная общего назначения КФОН-1 (тип 919) предназначена для инвалидов и больных возрастных категорий старше 14 лет. Используется в домашних условиях и в условиях стационара.

Устройство кровати ТИП 919 аналогично устройству кровати ТИП 917, она отличается отсутствием навесного оборудования, но снабжена ножной спинкой для подпорки ног.

Тележка медицинская для перевозки больных ТМ-1 (тип 920) предназначена для перевозки больных в условиях стационара. Имеет две подушки, которые могут изменять угол наклона с помощью ручного управления, снабжена откидными стенками. С помощью ручного управления можно менять высоту ложа от уровня пола.

В настоящее время в стадии разработки находятся **кровать медицинская палатная и кровать медицинская функциональная реанимационная**,

снабженные специальными устройствами, в том числе устройством, позволяющим проводить рентгенографические обследования, не перекладывая больного на стол рентгеновской установки. Основные технические характеристики кроватей **медицинских** приведены в табл. 1.

Тренажер реабилитационно-спортивный ИСК-1 (ТИП 945) предназначен для занятий в процессе реабилитации после травм, занятий в оздоровительных группах и занятий спортом для возрастных категорий старше 12 лет. Может быть использован в физиотерапевтических отделениях больниц, физиотерапевтических лечебницах, в оздоровительных центрах, спортивных залах и в домашних условиях.

Тренажер **реабилитационно-спортивный** представляет собой сборную конструкцию, занимает небольшую площадь (2,5 x 1,5 м - в рабочем состоянии и 2,0 x 0,8 м - при хранении в перерыве между занятиями).

Конструкция его проста при сборке и в эксплуатации. По своим функциональным возможностям тренажер пригоден для выполнения всех видов упражнений, применяемых в реабилитационной и общеоздоровительной гимнастике.

Таблица 1

Основные технические характеристики кроватей медицинских

Техническая характеристика	Модификация		
	КФТ-1 (ТИП 917)	КФОН-1 (ТИП 919)	ТМ-1 (ТИП 920)
Максимальная допустимая нагрузка на раму, Н	180	180	180
Высота верхней рамы, мм:	440	440	560
- в крайнем нижнем положении			
- в крайнем верхнем положении	630	630	800
Длина кровати, мм	2 200	2 200	2 144
Ширина кровати, мм	960	960	635
Масса, кг	150	115	75
Средний срок службы, лет	8	8	8
Максимальное усилие для перемещения с нагрузкой, Н	22	22	22

Конструкция предлагаемой **медицинской** техники постоянно совершенствуется, а применяемая технология обеспечивает необходимые качественные характеристики и прежде всего надежность, долговечность, простоту в эксплуатации.

По сравнению с зарубежными аналогами основными преимуществами являются:

- умеренная цена (в 3 - 4 раза ниже);
- простота в эксплуатации благодаря ручному управлению и регулировке.

Отечественных аналогов по предлагаемым типам медицинской техники нет.

4. Рынки и конкуренты

Проведенные предприятием маркетинговые исследования по предлагаемой продукции свидетельствуют о существовании спроса на выпускаемые модификации медицинской техники.

Потенциальными потребителями являются:

- лечебно-профилактические учреждения;
- клинические учреждения;

- больницы скорой помощи;
- санатории;
- реабилитационные центры;
- дома инвалидов и престарелых;
- госпитали и хосписы;
- оздоровительные центры и учреждения;
- индивидуальные потребители.

В настоящее время ведутся переговоры и подписаны протоколы на-мерений по заключению договоров на поставку медицинской техники с российскими областными и краевыми учреждениями здравоохранения, медтехники и медсервиса.

Основными конкурентами являются:

- зарубежные поставщики из Германии и Финляндии;
- поставщики из стран СНГ.

Предприятием *выявлена потенциальная потребность рынков* на период до 2000 г. Сегментация рынков медицинской техники проведена по географическому признаку и представлена в табл. 2. Характеристика рынков по продукции и потребителям дана в табл. 3.

Маркетинговые исследования, проведенные по рынку медицинской техники, свидетельствуют о том, что рынок - олигополистический и при существующем уровне цен и качественных параметрах продукции ОАО "Копнитель" может стать ведущим по производству медицинской техники указанных модификаций.

Перспективы развития рынка медицинской техники позволяют прогнозировать увеличение объемов продаж и соответствующую загрузку производственных мощностей предприятия.

5. План производства

Медицинская техника предлагаемых видов *прошла этап экспериментального освоения и отработки технологии и пробного маркетинга.*

Сопоставление возможного объема продаж, установленного по результатам маркетинговых исследований с производственными возможностями предприятия, позволило спрогнозировать объемы производства и реализации продукции на период до 2000 г. (табл. 4). Трудоемкость изготовления медицинской техники по видам работ представлена укрупненно в табл. 5. Производство медицинской техники организуется на действующих площадках ОАО "Копнитель" с использованием существующего оборудования. Однако *для ее серийного производства* необходимы затраты на техническую подготовку производства, приобретение дополнительного оборудования и потребных оборотных средств, а также на реконструкцию производства в связи с организацией специализированного участка по производству медицинской техники. Потребность в средствах для указанных целей отражена в табл. 6. Потребность в материальных ресурсах с указанием основных поставщиков представлена в табл. 7.

Таблица 2

Сегментация рынков медицинской техники, шт.

Наименование сегмента по географии рынков	Кровать медицинская КФТ-1 (ТИП 917) КФОН-1 (ТИП 919)				Тележка медицинская ТМ-1 (ТИП 920)				Тренажер реабилитационно-спортивный ИСК-1 (ТИП 945)			
	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.
Ростовская обл.	- 200	500 1000	1000 2000	2000 3000	200	1000	2 000	3 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Москва	- 100	250 500	500 1000	1000 1500	100	500	1 000	1 500	500	500	500	500
С.-Петербург	- 50	250 500	500 1000	1000 1500	100	500	1 000	1 500	500	500	500	500
Северная Осетия	- 50	125 250	250 500	500 750	50	250	500	750	250	250	250	250
Краснодар	- 50	125 250	250 500	500 750	50	250	500	750	250	250	250	250
Ставрополь	- 50	125 250	250 500	500 750	50	250	500	750	250	250	250	250
Пенза	- 50	125 250	250 500	500 750	50	250	500	750	250	250	250	250
Другие регионы России и СНГ	- 400	1000 2000	2000 4000	4000 6000	400	2 000	4 000	6 000	2 000	2 000	2 000	2 000
<i>Всего</i>	- 1000	2500 5000	5000 10000	10000 15000	1 000	5 000	10 000	15 000	5 000	5 000	5 000	5 000

Организация участка по **производству медицинской** техники не привлечет за собой дополнительного набора персонала и рабочих кадров и их дополнительного обучения. Требуется лишь изменение расстановки **работников** в пределах существующей численности.

Смета расходов на производство медицинской техники представлена в табл. 8. Расчеты проведены в неизменных ценах на 1 января 1997 **года**.

Калькуляция по видам предлагаемой медицинской техники дана в табл. 9.

В связи с увеличением объемов **производства** планируется снижение себестоимости к 2000 г. по видам медицинской техники от 8 до 12%.

6. Потребность в инвестициях

Необходимые размеры инвестиций связаны с освоением производства новой медицинской техники и новых технологий. В связи с конструктивными особенностями новой продукции и переходом к выпуску принципиально новой для действующего производства техники требуется **проведение реконструкции и технического перевооружения** ряда производств, в том числе организация участка по производству медицинских кроватей.

Для этого необходимы: приобретение оборудования, строительно-монтажные работы, связанные с демонтажем и монтажом оборудования, необходимые проектно-конструкторские работы, технологическая подготовка производства, проведение маркетинга.

Общая потребность в инвестициях составляет на период 1997 - 2000 гг. 25 528 млн. р., в том числе: в 1997 г. - 9 765,8 млн. р. Структура инвестиционных издержек представлена в табл. 10. Наибольших вложений требует пополнение оборотных средств, так как на предприятии полностью отсутствуют собственные оборотные средства.

Источниками финансирования являются (табл. 11):

- средства стороннего инвестора в размере 8 000,0 млн. р. с финансированием во II квартале 1997 г.;
- собственные средства предприятия в общей сумме 17 528 млн. р. (за счет реинвестирования части прибыли и амортизационных отчислений).

В течение 1997 - 1998 гг. вся чистая прибыль предприятия будет направлена на развитие производства и пополнение оборотных средств. В 1998 г. начинается погашение кредита и выплата гарантированных дивидендов инвестору. Начиная с 1999 г. начисление дивидендов предусматривается всем участникам проекта. Возврат кредита возможен в конце 1999 г. При этом инвестор получит процентов по кредиту в сумме 1731 млн. р. и гарантированного дохода в форме дивидендов в сумме 3639 млн. р. Кроме **того**, участие в прибыли 2000 г. позволит получить дополнительно 4500 млн. р.

Таблица 3

Рынок продукции и конкуренция

Сегментация рынка		Предприятия-конкуренты	Фактор конкурентоспособности	Уровень рыночной привлекательности	Характеристика рынка	Оценка доли на рынке	Размер рынка	Перспективы развития рынка	Производственная кооперация (города)
по продукции	по потребителям								
Тележка медицинская для перевозки больных ТМ-1	С.-Петербург, Пенза, Владикавказ	Ростов н/Д	Низкая цена при хорошем качестве	Высокий	Олигополия	До 14%	Россия и страны СНГ	Рост до 20%	Горьковск. обл., г. Борек, С.-Петербург, Ярославль, Ростов н/Д
Кровать медицинская общего назначения КФОН-1	Волгоград	Импорт из ФРГ		Высокий	Олигополия	До 20%	Россия и страны СНГ	Рост до 20%	Горьковск. обл., г. Борек, С.-Петербург, Ярославль, Ростов н/Д
Кровать медицинская травматологическая КФТ-1	Ростов н/Д, Рост. обл., Москва	Импорт из Финляндии		Высокий	Олигополия	До 20%	Россия и страны СНГ	Рост до 20%	Горьковск. обл., г. Борек, С.-Петербург, Ярославль, Ростов н/Д
Тренажер реабилитационно-спортивный ИСК-1	Ростов н/Д, Рост. обл., Москва, Краснод. край	Отсутствует по России (по данному типу)	Набор функций Низкая цена при хорошем качестве	Высокий	Олигополия	Трудно-определенная	Россия и страны СНГ	Стабильный	

Таким образом, участие инвестора в уставном капитале позволит получить дисконтированный доход за период осуществления проекта, со-размерный доходу по депозитным вложениям под 30% годовых.

Обеспечением по кредиту являются:

- залог имущества предприятия с коэффициентом покрытия кредита 0,32;
- участие кредитора в уставном капитале предприятия.

Гарантии заемщика под предоставляемый кредит:

- залог имущества ОАО "Копнитель";
- прибыль, получаемая предприятием, в том числе от других направлений производственно-хозяйственной деятельности;
- гарантия правительства Ростовской области.

7. Персонал

Главными менеджерами, отвечающими за результаты работы предприятия, являются:

Сенатос Виталий Назарович, 1938 г. р., окончил Ростовский ВТУЗ в 1980 г. по специальности "сельхозмашины (конструирование и производство)". Имеет опыт работы на промышленном предприятии, директор.

Луговской Владислав Иванович, 1941 г. р., окончил Ростовский институт железнодорожного транспорта в 1968 г. по специальности "электрификация железнодорожного транспорта", главный инженер.

Тимашов Петр Григорьевич, 1950 г. р., окончил Ростовский инженерно-строительный институт в 1977 г. по специальности "экономика и организация промышленности стройматериалов"; в 1991 г. Международную школу менеджеров "Континент-Норд" по специальности "менеджер внешнеэкономической деятельности", начальник ПЭО.

Еременко Любовь Ивановна, 1961 г. р., окончила Ростовский финансово-технический институт в 1989 г. по специальности "бюджетный учет", главный бухгалтер.

Лох Виктор Захарович, 1942 г. р., окончил Ростовский автомобильно-дорожный техникум в 1962 г. по специальности "строительные и дорожные машины и оборудование", зам. директора по производству.

Митюхин Алексей Анатольевич, 1959 г. р., окончил Ростовский ВТУЗ в 1983 г. по специальности "машины и технология обработки металлов давлением", зам. директора по коммерческим вопросам.

Таблица 4

Объемы производства и реализации медицинской техники на 1997 - 2000 гг.

Наименование продукции	Цена за единицу, тыс. р.	1997 г.		1998 г.		1999 г.		2000 г.	
		Количество	Сумма, млн. р.						
Тележка медицинская для перевозки больных ТМ-1	2 000	1 000	2 000	5 000	10 000	10 000	20 000	15 000	30 000
Кровать медицинская травматологическая КФТ-1	5 000	1 000	5 000	5 000	25 000	10 000	50 000	15 000	75 000
Кровать медицинская общего назначения КФОН-1	5 500	-	-	2 500	13 750	5 000	27 500	10 000	55 000
Тренажер реабилитационно-спортивный ИСК-1	1 500	5 000	7 500	5 000	7 500	5 000	7 500	5 000	7 500
<i>Всего</i>			14 500		56 250		105 000		167 500

Таблица 5

Структура трудоемкости производства медицинской техники, %

Вид работы	Кровать медицинская травматологическая КФТ-1	Кровать медицинская общего назначения КФОН-1	Тележка медицинская для перевозки больных ТМ-1	Тренажер реабилитационно-спортивный ИСК-1
Раскрой металла	5,96	5,96	8,31	3,33
Холодная штамповка	20,06	20,06	29,15	45,79
Механообработка	33,01	30,77	18,46	27,52
Сварка	25,0	25,0	19,1	7,89
Защитные покрытия	14,57	14,57	13,34	5,24
Сборка	1,40	3,64	3,80	6,88
Упаковка	-	-	7,84	3,35
<i>Всего</i>	100	100	100	100

**Необходимые средства для технической подготовки
и развития производства**

Статья затрат	Количество оборудования, ед.	Сумма затрат, млн. р.	Фирма-изготовитель
Конвейер сборки	1	504,0	Завод "КОНОРД"
Установка для виброполировки деталей	1	196,0	Завод "КОНОРД"
Штамповальная оснастка	69	625,4	Завод СИиТО
Приспособления для механической обработки деталей и сварки	240	402,9	Завод СИиТО
Специинструмент	173	330,0	Завод СИиТО
НИОКР		32,0	
Технологическая подготовка		84,0	
Затраты на реконструкцию - всего		2 188,0	
<i>В том числе:</i>			
заправка линии NiCr		160,0	
монтаж участка полимерных покрытий, S = 756 кв. м		378,0	
проектирование и изготовление линии		1 400,0	
подготовки поверхности			
организация участка сборки и упаковки, S = 500 кв. м		250,0	
<i>Всего</i>		4 362,3	

Специалисты, руководящие реализацией данного проекта, являются профессионалами, способными в условиях рынка обеспечить эффективное ведение бизнеса по производству медицинской техники.

8. План маркетинга

План маркетинговых действий охватывает комплекс маркетинга, включая товарную, ценовую, сбытовую и сервисную политику.

Товарная политика ОАО "Копнитель" предполагает обеспечение эффективного с коммерческой точки зрения формирования ассортимента различных модификаций предлагаемых моделей медицинской техники и гибкое приспособление к рыночным условиям.

Товарная стратегия предприятия предусматривает:

- создание различных модификаций медицинской техники по ограниченному количеству базовых моделей;
- учет требований потребителя к дизайну и характеристикам предлагаемой техники;
- различную комплектацию при поставке;
- в перспективе - выбор соответствующей модификации медицинской техники по каталогу.

. Ценовая политика по медицинской технике увязана с общими целями предприятия и включает формирование кратко- и долгосрочных целей на базе издержек производства и спроса на продукцию, а также цен конкурентов.

Ценовая **стратегия** должна базироваться на товарной политике и предполагает:

- использование гибких цен в зависимости от модификации и комплектации медицинской техники;
 - европейское качество при ценах ниже зарубежных аналогов;
 - разработку системы льгот и скидок в зависимости от условий поставок.

Сбытовая политика ОАО "Копнитель" ориентирована на систему ФОССТИС.

Сбытовая стратегия заключается:

- в создании и регулировании коммерческих **связей** через посредников, агентов, дилеров;
 - рекламной деятельности в различных формах (радио, прессы, рекламные буклеты и каталоги) и создании общественного мнения (паблик рилейшнз);
 - участии в выставках и ярмарках;
 - презентации демонстрационных образцов медицинской техники для потенциальных заказчиков.

Сервисная политика предприятия предполагает предпродажный и послепродажный сервис.

Предпродажный сервис ориентирован на постоянное изучение, анализ и учет требований заказчиков с целью совершенствования медицинской техники.

Последпродажный сервис предусматривает комплекс работ по гарантийному и послегарантийному обслуживанию (ремонт, поставка запасных частей и т. д.). Гарантийный срок медицинской техники составляет 18 месяцев, что соответствует общепринятым мировым стандартам. Весь план маркетинговых действий ОАО "Копнитель" представлен в табл. 12.

Таблица 7

Потребность в материалах и комплектующих изделиях

Наименование материалов	1997 г.		1998 г.		1999 г.		2000 г.		Поставщики (города)
	В натур. выражен.	Сумма, млн. р.							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Материалы - всего		2 097,7		7 312,3		13 341,6		21 326,4	
В том числе:									
металлопрокат	410	1 066	1 336	3 474,8	2 979	7 745,6	5 288	13 748,4	Магнитогорск, Липецк, Челябинск
винилискоожа	7 200	252	16 000	560	27 000	945	38 000	1 330	Италия, Турция, Йошкар-Ола
краска	2,2	61,6	5	140	8,5	238	12	336	С.-Петербург, Ярославль
резина	4	78,6	50	982,5	100	1 965	160	3 144	Черкесск, Ростов н/Д
поролон	5 000	25	5 000	25	5 000	25	5 000	25	Ростов н/Д, Ставрополь, Краснодар
сальвент	1	9	5,0	45	7	63	12	108	Ростов н/Д, Краснодар
фанера	2 200	55	11 000	275	22 000	550	33 000	825	Ростов н/Д, Брянск
литье стальное	275	525,5	275	1 785	275	1 785	275	1 785	Ростов н/Д, Краснодар
ФСП, кв. м	2 500	25	2 500	25	2 500	25	2 500	25	Ростов н/Д
Покупные комплектующие изделия - всего		304,0		2 204,0		3 800,0		6 080,0	
В том числе:									
диски колес	8 000	136	50 000	850	100 000	1 700	160 000	2 720	Урюпинск
подшипники	8 000	128	50 000	800	100 000	1 600	160 000	2 560	Москва, Ростов н/Д,
прочие	8 000	40	5 000	554	100 000	500	160 000	800	Москва, Краснодар, Ставрополь
всего		2 401,7		9 516,3		17 141,6		27 406,4	

Таблица 8

**Затраты на производство медицинской техники
в калькуляционном разрезе, млн. р.**

Статья затрат	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.
Основные материалы	2 097,7	7 312,3	13 341,6	21 326,4
Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	304,0	2 204,0	3 800,0	6 080,0
Транспортно-заготовительные расходы	134,7	514,3	955,6	1 529,9
Заработка плата производственных рабочих	1 370,0	5 475,6	10 251,2	16 452,4
Премии производственным рабочим	616,5	2 464,0	4 613,0	7 403,6
Отчисления на социальные нужды производственных рабочих	764,9	3 057,3	5 722,8	9 184,6
Износ специинструмента	198,7	794,0	1 486,4	2 385,7
Общепроизводственные расходы	3 669,5	13 690,0	22 550,0	31 265,0
Общехозяйственные расходы	303,5	1 095,0	2 050,0	3 290,0
Производственная себестоимость	9 459,5	36 606,5	64 770,6	98 917,6
Коммерческие расходы	113,5	549,1	1 295,4	2 472,9
Полная себестоимость объема производства товарной продукции	9 573,0	37 155,6	66 066,0	101 390,5
Прибыль	2 393,3	9 288,9	16 516,5	25 347,6
Объем производства в оптовых ценах	11 966,3	46 444,5	82 582,5	126 738,2
Объем производства в свободных отпускных ценах	14 500,0	56 250,0	105 000,0	167 500,0

9. Потенциальные риски

Производственные риски связаны с различными нарушениями в производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов, комплектующих изделий.

Мерами по снижению производственных рисков являются действенный контроль за ходом производственного процесса и усиление влияния на поставщиков путем диверсификации и дублирования поставщиков, применение импортозамещающих комплектующих изделий.

Коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т. п.).

Мерами по снижению коммерческих рисков могут быть:

- систематическое изучение конъюнктуры рынка;
- создание дилерской сети;
- соответствующая ценовая политика;
- создание сети сервисного обслуживания;
- создание общественного мнения (паблик рилейшнз) и "фирменного стиля";
- реклама и т. д.

Финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр. Они могут быть снижены благодаря созданию системы финансового менеджмента на предприятии, работе с дилерами на условиях предоплаты и т.д.

Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, - это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса страны до забастовок и землетрясений). Мерой по их снижению служит работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности.

Для снижения **общего** влияния рисков на эффективность предприятия необходимо предусмотреть коммерческое **страхование** по действующим системам страхования (страхование **имущества**, транспортных перевозок, рисков, заложенных в коммерческих контрактах на **заключаемые** сделки, перестрахование и пр.).

10. Финансовый план и финансовая стратегия

Целью разработки финансового плана является **определение эффективности предлагаемого бизнеса**.

Общая потребность в инвестициях определена в разд. 6 и составляет 25 528 млн. р., в том числе в 1997 г. - 9 765,8 млн. р.

Таблица 9

Калькуляция к проекту свободной отпускной цены на предлагаемые модели медицинской техники, млн. р.

Статьи затрат	1997 г.				2000 г.			
	ТМ-1 (ГМП 920)	Н-1 (ГМП 919)	КФГ-1 (ГМП 917)	ИСК-1 (ГМП 945)	ТМ-1 (ГМП 920)	Н-1 (ГМП 919)	КФГ-1 (ГМП 917)	ИСК-1 (ГМП 945)
Материалы основные	412,0	402,7	782,8	258,8	412,0	402,7	788,2	258,8
Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	152,0	152,0	152,0	-	152,0	152,0	152,0	-
Транспортно-заготовительные расходы	91,6	80,0	58,8	14,6	91,8	80,0	58,8	14,6
Заработка плата производственных рабочих	140,0	830,0	570,2	140,0	140,0	830,0	570,2	140,0
Премии производственным рабочим	68,0	200,5	250,6	68,0	68,0	200,5	250,6	68,0
отчисления на социальные нужды производственных рабочих	78,2	285,9	918,3	78,2	78,2	285,9	818,9	78,2
Износ специинструмента	20,3	76,9	82,7	20,3	20,3	76,9	82,7	20,3
Общепроизводственные и общехозяйственные расходы	406,0	1 897,0	1 653,7	406,0	294,0	1 119,0	1 187,4	284,0
Производственная себестоимость	1 309,1	3 263,0	3 869,1	978,7	1 191,1	2 898,0	3 412,7	866,7
Коммерческие расходы	15,6	98,2	58,0	11,7	28,8	71,0	85,9	21,7
Полная себестоимость	1 310,7	3 361,2	3 927,1	980,4	1 220,8	2 910,0	3 488,0	888,4
Прибыль	320,7	855,5	981,8	247,6	427,5	1 247,7	1 410,9	349,6
Оптовая цена	1 648,4	187,7	4 000,0	1 238,0	1 648,4	4 187,7	4 808,8	1 238,0
Свободная отпускная цена	2 000,0	2 000,0	5 500,0	1 500,0	2 000,0	6 000,0	8 000,0	1 500,0
Рентабельность, %	28	25	28	23	35	43	40	98

Таблица 10

Потребность в инвестициях по годам планируемого периода, млн. р.

Направления инвестиций	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	Итого инвестиций	Структура, %
Общая потребность в инвестициях - всего	9 765,8	4 962	6 150	4 650	25 528	100
В том числе:						
- приобретение нестандартизированного оборудования	700	-	-	-	700	2,7
- приобретение оснастки и специинструмента	1 358,3	-	-	-	1 358	5,3
- НИОКР, ноу-хау	32,0	-	25	25	82	0,3
- технологическая подготовка производства	84,0	-	25	25	134	0,5
- реконструкция производства	2 188,0	-	-	-	2 188	8,7
- пополнение оборотных средств	5 290,0	4 905,0	6 000,0	4 500,0	20 695	81,1
- проведение маркетинга	61,0	30	50	50	191	0,7
- неучтенные расходы	50,5	27	50	50	178	0,7

Таблица 11

Источники финансирования, млн. р.

Источники финансирования	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	Итого
Инвестиционный кредит	8 000	-	-	-	8 000
Прибыль от производства медицинской техники	1 204	3 961	5 370	3 870	14 405
Амортизация	562	780	780	780	2 902
Переходящий остаток прибыли	-	221	-	-	221
Всего инвестиций	9 766	4 962	6 150	4 650	25 528

План маркетинга

Наименование продукции	Платежеспособный спрос	Состояние спроса (по видам маркетинга)	Тип маркетинга	Стадия жизненного цикла	Товарная политика	Ценовая политика	Сбытовая политика	Сервисная политика	Маркетинговые действия
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тележка медицинская для перевозки больных ТМ-1	Низкий ¹	Стабильный	Развивающий	Рост	Поставка в разной комплектации Снижение металлоемкости и улучшение качества	Снижение издержек Удержание стабильной цены на рынке	Адресная политика нацеленного сбыта	Пред- и послепродажный сервис	Дальнейшие исследования рынка с целью его расширения
Кровать медицинская функциональная общего назначения КФОН-1	Низкий ¹	Стабильный	Развивающий	Рост	Поставка в разной комплектации Снижение металлоемкости и улучшение качества Создание модификаций	Снижение издержек Удержание стабильной цены на рынке	Адресная политика нацеленного сбыта	Пред- и послепродажный сервис	Дальнейшие исследования рынка с целью его расширения
Кровать медицинская функциональная травматологическая КФТ-1	Низкий ¹	Стабильный	Развивающий	Внедрение	Поставка в разной комплектации Снижение металлоемкости и улучшение качества Создание модификаций	Снижение издержек Удержание стабильной цены на рынке	Адресная политика нацеленного сбыта	Пред- и послепродажный сервис	Дальнейшие исследования рынка с целью его расширения
Тренажер реабилитационно-спортивный ИСК-1	Средний ²	Стабильный	Развивающий	Рост	Снижение металлоемкости и улучшение качества Создание модификаций	Снижение издержек Удержание стабильной цены на рынке	Адресная политика нацеленного сбыта	Пред- и послепродажный сервис	Дальнейшие исследования рынка с целью его расширения

¹ Потребителями являются медицинские учреждения, финансируемые за счет бюджетных средств, поэтому в настоящее время их платежеспособность низкая.

² Потребителями могут быть, кроме медицинских учреждений, реабилитационные центры, оздоровительные и спортивные центры, учреждения и комплексы.

Источниками инвестирования являются:

- средства стороннего инвестора в размере 8 000,0 млн. р.;
- собственные средства предприятия в сумме 17 528 млн. р., в том числе в 1997 г. - 1 765,8 млн. р. (за счет реинвестирования части прибыли и амортизационных отчислений).

Расчет чистой прибыли на планируемый период представлен в табл. 13. Он показывает, что производство медицинской техники будет убыточно в течение одного квартала с момента инвестирования. Со II квартала первого года возможно получение чистой прибыли в размере 18,6% от объема продаж.

В расчетах учтены все виды налогообложения (табл. 14). При этом рассматриваются предоставленные льготы по налогу на прибыль при производстве медицинской техники.

Баланс денежных расходов и поступлений представлен в табл. 15, где произведена оценка синхронности поступлений и расходования денежных средств. Расчеты выполнены в неизменных ценах на 1 марта 1997 года.

Потребность в оборотном капитале представлена в табл. 16. Расчет произведен исходя из планируемых нормативов оборотных средств по элементам с учетом прогнозируемого ускорения оборачиваемости оборотных средств.

Оценка эффективности инвестиций произведена на основе модели дисконтированных денежных потоков (табл. 17). Период расчета определен в 4 года с момента начала инвестирования. Расчет производился с учетом полученного инвестиционного кредита в сумме 8000 млн. р. при ставке 10% годовых. При этом в расчет чистого денежного потока включены амортизационные отчисления как собственный источник финансирования капитальных вложений.

Анализ модели дисконтированных денежных потоков показывает, что при 10%-ной ставке инвестиционного кредита в сумме 8000 млн. р. возможно его погашение во II полугодии 1999 г.

При этом инвестор получает проценты на вложенный капитал в сумме 1731 млн. р. и гарантированный доход на учредительский вклад в уставный капитал в сумме 3639 млн. р.

Дисконтийный срок окупаемости проекта 25 месяцев с начала инвестирования при ставке 10% годовых.

Оценка эффективности проекта проведена в соответствии с международной практикой по показателям чистой текущей стоимости (NPV) и коэффициенту внутренней нормы прибыли (IRR). В соответствии с расчетом NPV положительна начиная со II полугодия 1999 г. Внутренняя норма прибыли по проекту составила 1,42 во II полугодии 1999 г. и 1,87 - в 2000 г. В табл. 18 представлен отчет по прибыли.

Прибыль от реализации медицинской техники позволит осуществить финансирование развития производства, а также погашение кредита и процентов по кредиту, выплату дивидендов всем участникам проекта,

начиная с 1999 г. График погашения инвестиционного кредита и процентов за кредит показан в табл. 19.

По проекту рассчитаны:

- норма кредитного покрытия инвестиций - 0,32;
- норма самофинансирования инвестиций - 0,7;
- коэффициент покрытия финансово-эксплуатационных расходов - 1,02.

Таким образом, обеспечивается полное покрытие финансово-эксплуатационных потребностей.

Анализ безубыточности проводится в целях определения объема продаж, при котором ОАО "Копнитель" покрывает свои расходы, не имея прибыли, но и не неся убытков (точка безубыточности (см. рисунок), или порог рентабельности). Расчет безубыточности приведен в табл. 20 на основе сметы затрат на производство.

Расчет показывает, что порог рентабельности в 1997 г. составляет 6570 млн. р.; в 2000 г. - 60 110 млн. р. Запас финансовой прочности - 7930 млн. р. и 107 390 млн. р. соответственно.

Таблица 13

План доходов и расходов, млн. р.

Наименование показатель	1997 г.			1998 г.			1999 г.		2000 г.	
	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Iп/г	II п/г	
Выручка от реализации	1 705	4 188	5 983	6 853	9 289	14614	15 688	33 033	49 550	126 738
Затраты на производство реализованной продукции	2 185	3 282	4 105	5 482	7 431	11 691	12 550	26 426	39 640	101 391
Валовая прибыль	-390	906	1 878	1 371	1 858	2 923	3 138	6 607	9 910	25 347
Налог на прибыль	57	129	183	186	247	382	409	794	1 174	2 841
Чистая прибыль	-447	777	1 695	1 185	1 611	2 541	2 729	5 813	8 736	22 506

Таблица 14

Расчет налогообложения, млн. р.

Виды налогов	1997 г.			1998 г.			1999 г.		2000 г.	
	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Iп/г	II п/г	
Налоги, включаемые в себестоимость:	56,5	126,9	179,1	201,2	272,6	429,5	460,9	959,3	1 439	3 648
- налог на пользователей дорог	44,9	105	149	171	232	365	392	826	1 239	3 168
- плата за землю	5,7	13,0	19,0	15	20	32	34	56	84	170
- транспортный налог	5,9	8,9	11,1	15,2	20,6	32,5	34,9	77,3	116	310
Налоги, выплачиваемые из прибыли:	57,1	128,9	182,6	186,3	247,4	382,4	409,4	794	1 174	2 841
• налог на имущество	26,7	62,5	89,2	70,9	96,0	151	162	264	396	802
- муниципальный налог	3,4	3,4	3,4	12,4	12,4	12,4	12,4	35	35	138
- сбор на нужды образования	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- сбор на содержание жилого фонда	27	63	90	103	139	235	219	495	743	1 901
- налог на прибыль	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Таблица

Баланс денежных расходов и поступлений по производству медицинской техники, млн. р.

Статья затрат	1997 г.				1998 г.				1999 г.				2000 г.
	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв/р	II кв/р	S	10	11	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
Денежная наличность на начало периода	0	-302	-88	178	14	20	6	14	49	3 148			
Притек наличности <u>всего</u>	9 922	4 315	6 164	7 048	9 484	14 809	15 883	33 423	49 840	127 518			
В том числе:													
· выручка от реализации	1 795	4 188	5 983	6 863	9 289	14 614	15 688	33 083	49 550	126 788			
· инвестиционный кредит	8 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
· амортизация	127	127	181	195	195	186	188	300	380	780			
Отток наличности <u>всего</u>	10994	4111	5 888	7 212	9 478	14 829	15 875	33 305	46 834	111 202			
В том числе:													
· производствен- ные издержки	2 185	3 282	4 105	5 482	7 431	11 691	12 550	26 426	39 640	101 001			
· инвестиционные издержки	4 992	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
· покупка оборудования, инструментов, специал. инструмента	2 058	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
· реконструкция производств	3 188	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
· прочие инвестиционные издержки	146	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
· пополнение обе- ретного капитала	9 500	700	1 000	1 105	1 600	1 200	1 000	8 500	9 500	4 500			
· проценты по инвестиционному кредиту	-	-	600	200	200	800	168	846	190	-			
· возврат инвестиционного кредита	-	-	-	-	-	1 050	1 750	2 500	2 400	-			
· гарантированный доход инвестора	-	-	-	398	-	-	-	890	-	9 470			
· налоги и прибыли	57	188	189	186	347	382	408	794	1 174	2 841			
Денежная наличность на конец периода	-302	-88	178	14	20	9	14	43	9 148	19 464			

¹ Нехватка денежной наличности во II и III кварталах 1997 г. будет покрываться предприятием из собственных источников и с учетом других бизнес-линий.

Таблица 16

Расчет потребности в оборотном капитале, млн. р.

Элементы оборотного капитала	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.
Текущие активы - всего	7 195	15 599	28 011	43 477
В том числе:				
- сырье и материалы	317	1 254	2 262	3 617
- готовая продукция	399	1 548	2 752	4 224
- дебиторская задолженность	4 786	9 289	16 516	25 348
- денежные средства	1 445	2 580	4 830	7 753
- незавершенное производство	248	928	1 651	2 535
Текущие пассивы - всего	1 905	5 404	11 816	22 782
В том числе:				
- кредиторская задолженность	1 905	5 404	11 816	22 782
Оборотный капитал - всего	5 290	10 195	16 195	20 695
Изменение оборотного капитала	5 290	4 905	6 000	4 500
Коэффициент оборачиваемости	2,26	4,56	5,1	6,12

Таблица 17

Модель дисконтированных денежных потоков по производству медицинской техники, млн. р.

Наименование показателя	1997 г.				1998 г.				1999 г.		2000 г.
	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Чистый денежный поток - всего	-502	4	676	- 164	6	-20	0	0	3 150	16316	
В том числе:											
- чистая прибыль	-447	777	1 695	1 185	1 611	2 541	2 729	5 813	8 736	22 506	
- амортизация	127	127	181	195	195	195	195	390	390	780	
- инвестиционный кредит	8 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
- инвестиционные издержки	4 392	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
- прирост оборотного капитала	3 590	700	1 000	1 105	1 600	1 200	1 000	2 500	3 500	4 500	
- проценты за кредит	200	200	200	200	200	200	166	245	118	-	
- возврат инвестиционного кредита						1 356	1 758	2 528	2 358	-	
- гарантированный доход инвестора	-	-	-	239	-	-	-	930	-	2 470	
Остаток наличности на начало периода	0	-502	-498	178	14	20	0	0	0	3 150	
Накопленная денежная наличность на конец периода	-502	-498	178	14	20	0	0	0	3 150	19 466	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коэффициент текущей (дисконтированной) стоимости	1	0,988	0,964	0,940	0,917	0,895	0,873	0,813	0,785	0,716
Текущая (дисконтированная) стоимость денежных потоков	-502	4	652	- 154	5,5	-18	0	0	2 472,5	11 682
Сумма текущих (дисконтированных) стоимостей денежных потоков	-502	-498	154	0	5,5	-12,5	- 12,5	-12,5	2 460	14 142
Остаточная стоимость денежных потоков за пределами планируемого периода									58 275	88 996
Текущая (дисконтированная) стоимость остаточной стоимости за пределами планируемого периода									0,275	0,203
Чистая текущая (дисконтированная) стоимость - NPV									16 026	18 511
Коэффициент внутренней нормы прибыли - IRR									42%	87%

Таблица 18

Отчет по прибыли, млн. р.

Наименование показателя	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.
Валовая прибыль	2 394	9 290	16 517	25 347
Налоги из прибыли	369	1 224	1 968	2 841
Чистая прибыль	2 025	8 066	14 549	22 506
Возврат кредита и проценты за кредит	600	3 866	52 565	-
Прибыль, направленная на развитие производства	1 203,8	3 961 ¹	5 370	3 870
Распределяемая прибыль	221,2	239	3 914	18 636
То же, нарастающим итогом	-	460,2	4 374	22 910
Дивиденды - всего		239	3 100	8 233
то же, нарастающим итогом	-	460,2	3 839	11 572
В том числе:				
дивиденды инвестору (гарантированные)		239	930	2 470
то же, нарастающим итогом	-	460,2	1 169	3 639
Остаток прибыли	221,2	-	814	10 403

¹ - 221,2 - переходящий остаток.

Таблица 19

График погашения инвестиционного кредита, млн. р.

Наименование показателя	1997 г.			1998 г.				1999 г.		2000 г.	Всего
	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г		
Проценты за кредит	-	-	600	200	200	200	166	245	120	-	1 731
Возврат основного долга (тела кредита)	-	-	-	-	-	1 350	1 750	2 500	2 400	-	8 000
<i>Всего</i>	-	-	600	200	200	1 550	1 916	2 745	2 520	-	9 731

Таблица 20

Расчет безубыточности и запаса финансовой прочности

Наименование показателя	1997 г.	2000 г.
Объем продаж, млн. р.	14 500	167 500
Условно-постоянные затраты, млн. р.	4 087	37 028
Удельный вес условно-переменных затрат в объеме продаж, %	37,8	38,4
Точка безубыточности, млн. р.	6 570	60 110
Запас финансовой прочности, млн. р.	7 930	107 390

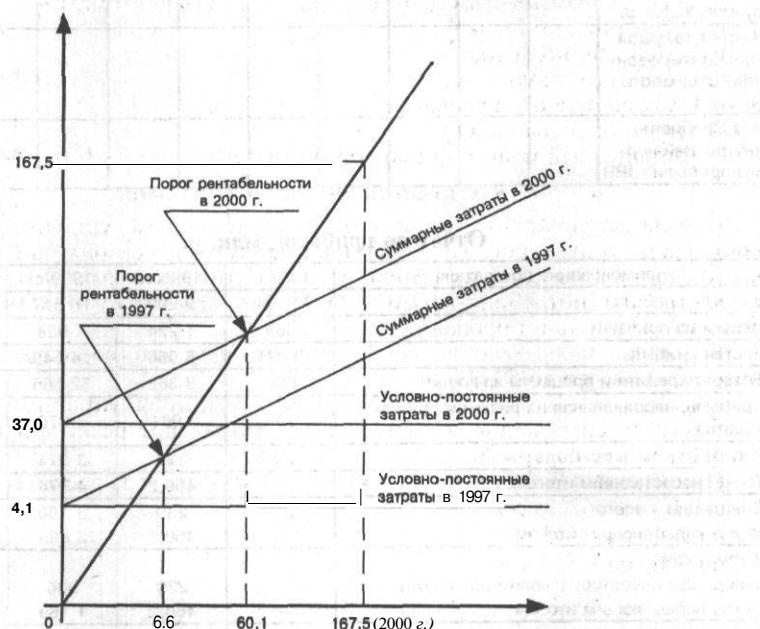


График определения безубыточности проекта производства медицинской техники

Приложение 2

Бизнес-план организации и развития производства редукторов на ОАО "Ростсельмаш" (пример использования бизнес- плана в качестве экономического обоснования технического решения в дипломных проектах студентов инженерных специальностей)¹

Содержание

1. Концепция бизнеса (резюме).
2. Ситуация в настоящее время и краткая информация о предприятии.
3. Характеристика объекта бизнеса.
4. Исследование и анализ рынка (рынки и конкуренция, или среда для бизнеса).
 - 4.1. Анализ рынка сбыта.
 - 4.2. Конкуренция.
5. План производства.
6. План маркетинговых действий (комплекс маркетинга).
 - 6.1. Товарная политика.
 - 6.2. Ценовая политика.
 - 6.3. Сбытовая политика.
 - 6.4. Сервисное обслуживание.
7. Потенциальные риски.
8. Финансовый план и финансовая стратегия.

1. Концепция бизнеса (резюме)

Предлагается проект организации производства унифицированных конических редукторов. Номенклатура продукции состоит из 6 модификаций, каждая из которых выполняется в 4 типоразмерах. Это позволяет удовлетворить потребности ОАО "РСМ" и значительную часть редукторов изготавливать на продажу.

Благодаря такой технической стратегии производство редукторов планируется довести до 60 000 шт. в год.

Высокая технологичность, предельно возможная унификация и использование современного оборудования позволяют резко снизить производственные издержки.

Приведенная себестоимость изготовления редуктора составит:

- в 1-й год - 670 р.;
- на 2-й год - 543 р.;
- на 3-й год - 514,4 р.

¹ В работе данного бизнес-плана принимали участие проф., канд. техн. наук А.С. Мельников, доц., канд. техн. наук В.С. Ершов (Донской Государственный технический университет).

При норме рентабельности 25% можно назначить цену на редуктор 837,5 р. с последующим снижением (с третьего года производства) до 643 р.

Аналогичная продукция конкурентов имеет цену 880 р. и выше.

Производство ориентировано на имеющееся оборудование ОАО "PCM".

Проектируемые технические мероприятия обеспечивают высокие эксплуатационные свойства продукции.

Для данного проекта требуются инвестиции в размере 5000 р. Срок окупаемости проекта менее 2 лет. Точка безубыточности - 3313 тыс. р.

Запас финансовой прочности:

В конце: 2001 г. - 13 437 тыс. р.;

2002 г. - 25 336 тыс. р.;

2003 г. - 34 634 тыс. р.

Плановый срок действия проекта не менее 5 лет.

2. Ситуация в настоящее время и краткая информация о предприятии

ОАО "PCM" является предприятием всероссийского масштаба, одним из наиболее передовых производителей сельскохозяйственной техники.

Предприятие имеет в своем составе следующие технологические производства:

- литейное;
- прессовое;
- горячей ковки;
- механообработки;
- сварочное;
- гальванопокрытий (цинкование, никель-хром, оксидирование);
- порошкового полимерного напыления;
- термообработки;
- окраски;
- сборочное.

В 1986 г. завершилась коренная реконструкция головного предприятия ОАО "PCM".

Завод был оснащен самым совершенным оборудованием, поточными и автоматическими линиями, роботизированными цехами и участками, передовой (по своему времени) системой АСУП.

Завод имел значительный интеллектуальный капитал - высококлассных специалистов в производственной, конструкторской, научно-исследовательской и управлеченческой сферах.

В качестве стратегических преимуществ ОАО "PCM" можно отметить то, что завод расположен в г. Ростове-на-Дону, который является крупным железнодорожным и автотранспортным узлом, имеет грузопассажирский аэропорт и речной порт.

Ростов-на-Дону является географическим и административным центром Черноземья - огромного плодородного сельскохозяйственного района - потенциального потребителя сельскохозяйственной техники.

С наступлением рыночных отношений ОАО "PCM" утратил значительную часть покупателей своей продукции, был вынужден резко сократить

производство, лишился части квалифицированных рабочих и инженерно-технических кадров, понес большие потери в социально-бытовом секторе.

В середине 1999 г. завершила свою работу аналитическая группа долговременных прогнозов, которая пришла к следующим выводам:

- при нынешнем уровне производственных отношений и социально-бытовых расходов ОАО "PCM" необходимо иметь ежегодный объем продаж как минимум 5,5 - 6 тыс. комбайнов. В настоящее время реально ОАО "PCM" удается реализовать 3,5 - 4 тыс. комбайнов;
- путем интенсификации маркетинговой и рекламной деятельности, применения гибкой системы скидок и лизинговых льгот довести реальный объем продаж до 5 тыс. машин в год;
- путем введения режима строжайшего учета, жесткой экономии средств, рационализации расходов добиться снижения границы безубыточности до 5 тыс. комбайнов в год;
- провести всемерную диверсификацию хозяйствственно-производственной деятельности предприятия с целью освоения дополнительного рынка и выхода на новые объекты бизнеса.

Предлагаемый бизнес-план составлен в развитие технической политики предприятия.

3. Характеристика объекта бизнеса

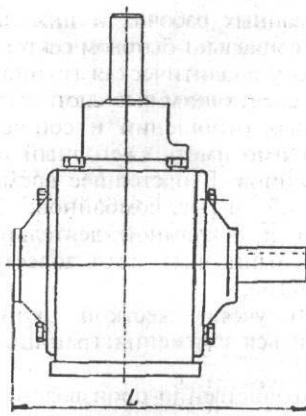
Конический редуктор типа НПП 05.010, намеченный к выпуску, предназначен для изменения направления оси вращения под 90° без изменения числа оборотов и крутящего момента. Годовой выпуск этого редуктора для нужд предприятия примерно 5 тыс. шт. в год.

Параллельно с ним на заводе ОАО "PCM" выпускается конический редуктор РСМ 800.01.18.180, имеющий почти идентичные конструкторско-технологические и потребительские свойства. При самых незначительных изменениях конструкции их легко унифицировать и организовать их производство на общих технологических линиях и участках, что даст увеличение объема производства до 10 000 в год.

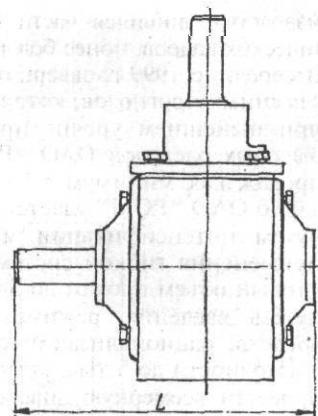
Поскольку редуктор имеет легко трансформируемую конструкцию, предлагается выпускать целую гамму унифицированных конических редукторов универсального назначения, предназначенных для покрытия потребностей не только ОАО "PCM", но и внешних потребителей, для удовлетворения большинства возникающих потребностей.

Изучение вариантов применения конических редукторов в различного рода грузоподъемных, дорожных, транспортных машинах, в системах управления и в других аналогичных областях показало, что для удовлетворения большинства потребностей следует выпускать ряд технологически подобных модификаций, обеспечивающих изменение направления движения: 1) вперед - вправо; 2) вперед - влево; 3) вперед - вправо - влево; 4) вниз - влево; 5) вниз - вправо; 6) вниз - вправо - влево.

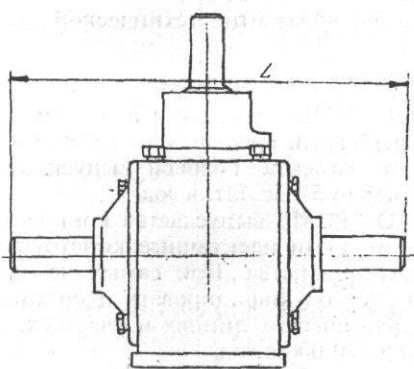
Все перечисленные редукторы собираются практически из одинаковых деталей, отличаясь только наличием или отсутствием глухих и проходных крышек. Более того, некоторые модификации могут быть перекомпонованы в другие путем переборки без добавления других деталей.



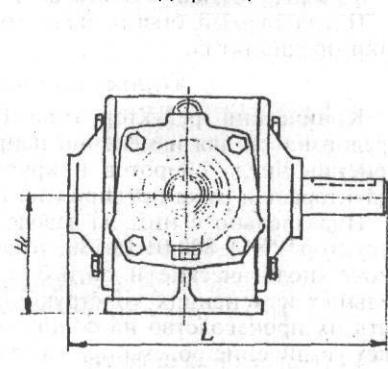
Модификация I



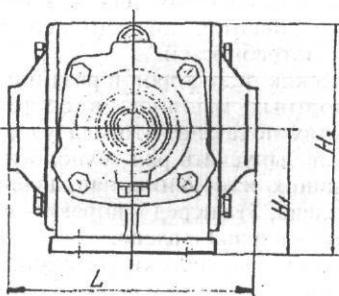
Модификация II



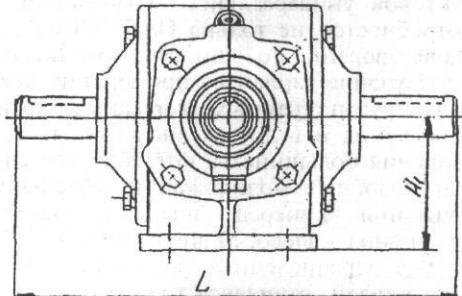
Модификация III



Модификация IV



Модификация V



Модификация VI

Такой подход позволяет унифицировать практически все детали редуктора и организовать крупносерийное изготовление деталей редуктора при выпуске их малыми партиями.

Маркетинговая ориентация производства редукторов представлена на рисунке.



4. Исследование и анализ рынка (рынки и конкуренция, или среда для бизнеса)

4.1. Анализ рынка сбыта

Таблица 1

Основные прогнозируемые показатели

Показатели	Единица измерения	1-й год			3-й и последующие годы
		3	4	5	
1. Объект предпринимательской деятельности				Конический редуктор	
2. Основные сегменты рынка				Основными покупателями являются ОАО "PCM" и машиностроительные предприятия региона	
3. Прогнозные объемы продаж	тыс. шт.	20,0	40,0	60,0	
4. Отпускная цена 1-го изделия за единицу	р.	837,5	712,7	643	
5. Себестоимость единицы продукции	р.	670	543	514,4	
6. Прибыль от реализации	тыс. р.	3 350	6 788	7 716	
7. Чистая прибыль	тыс. р.	2 177,6	4 412	5 015	

На сегодняшний момент при реализации бизнес-плана ОАО "PCM" покрывает 50% планируемых объема продаж.

Партия, планируемая на первый год, составляет 20 000 шт., что составляет 0,5% рынка, в соответствии с договором она будет куплена в размере 20 000 шт. Есть перспективы заключить договоры с другими компаниями - производителями машиностроительной продукции.

Таблица 2

Результаты маркетинговых исследований

Показатели	Оценка
1. Объем продаж товара	1-й год - 20 000 2-й год - 40 000 3-й год - 60 000 последний - 60 000
2. Заполнение емкости рынка	от 10 до 30%
3. Цена продаж	
минимальная	643 р.
максимальная	837,5 р.
4. Цикл торговой активности	круглый год
5. Устойчивость потребительского спроса	75%
6. Потребители, предпочитающие данный товар аналогичному товару других предприятий	ОАО "PCM"; ТКЗ; КПО (г. Азов); ДорМАШ (Донецк, Р. обл.) и др.
7. Чем можно привлечь внимание новых покупателей	Повышением качества и отдельных эксплуатационных характеристик
8. Основные конкуренты на рынке	АО "Редуктор"; Киевский завод редукторов; АО "Трансмит"

Мероприятия, обеспечивающие рост продаж:

- 1) поиск новых заказчиков;
- 2) организация сервисного обслуживания;
- 3) привлечение покупателей и участие в региональных и международных выставках техники.

При установлении цен на товары в первую очередь учитывается потребность в его продвижении на рынок, то есть установлении цены не выше цены конкурентов на аналогичную продукцию с худшими техническими и эксплуатационными характеристиками.

4.2. Конкуренция

Основными конкурентами являются АО "Редуктор" г. Ливны, Орловской обл.; Нижегородская обл. АО "Трансмит"; Киевский завод редукторов. Наиболее реальным конкурентом является АО "Редуктор" г. Ливны.

Для выявления конкурентоспособности предприятием заполняется таблица.

Таблица 3

Оценка конкурентоспособности предприятий

Вопросы потребителей	Что может предложить конкурент	Что может предложить предприятие
1	2	3
1. Качество	среднее	высокое

1	2	3
2. Исключительность товара	уже существующий товар	новый товар
3. Цены, р.	г 880	от 837,5 в 1 год до 643 в последующие годы
4. Ассортимент	шире	Уже
5. Послепродажное обслуживание	хуже	Лучше
6. Надежность	ниже	Выше
7. Условия доставки продукции	далее	Ближе
8. Полнота информации о товаре	одинаковая	
9. Местонахождение предприятия	далее	Ближе
10. Гарантия	-	2 000 ч
11. Консультирование	затруднено	облегчено
12. Готовность оказать помощь	затруднено	облегчено

Для оценки конкурентоспособности вычисляются следующие показатели:

1. Единичный параметрический

$$I_e = \frac{X_1}{X_2},$$

где X_1 и X_2 - параметры сравниваемых изделий.

2. Обобщенный показатель

$$I_{tp} = \sum_{i=1}^n I_{ei} \times \beta_i,$$

где β - весомость параметра;

n - число параметров.

3. Показатель конкурентоспособности изделий предприятия по отношению к изделию другого предприятия:

$$K = \sum_{i=1}^m I_{tp},$$

где m - количество групп показателей.

Расчеты производятся в таблице 4.

Таблица 4

Конкурентоспособность изделия

Параметры, характеризующие конкурентоспособность изделия	Единица измерения	Значение параметра		Значение единичного показателя	Весомость показателя в %	Значение группового показателя
		изделие предприятия	изделие конкурирующего			
1	2	3	4	5	6	7
1. Потребительские свойства						
- полезная мощность редуктора	л. с.	см. спецификацию				
- КПД	%	0,98				
- гарантийный срок с запасом	тыс. ч	2	-			
2. Экономические параметры						
- цена max/min	р.	837,5/643	800	1	11%	-
- трудоемкость изготовления	н-ч	9,791		0,97	11%	0,09
- себестоимость max/min	р.	670/514,4				

1	2	3	4	5	6	7
3. Эксплуатационные						
- шум	Дб	20<	20	4	7%	0,19
Показатель конкурентоспособности изделия					100%	1,2

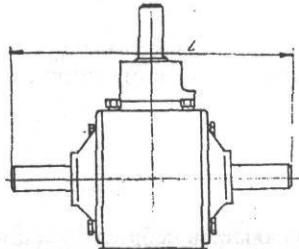
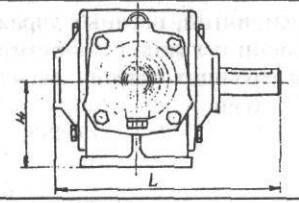
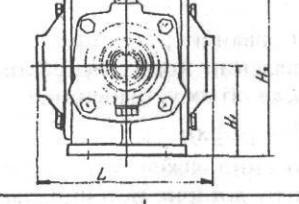
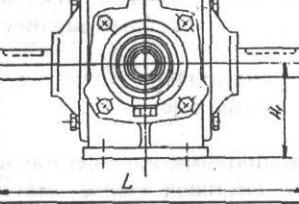
5. План производства

В проектируемом цехе предполагается выпуск редукторов шести модификаций, каждый из которых имеет 4 габаритных ступени для передачи различной мощности. В результате тщательного анализа применяемости редукторов данного назначения по модификации и по мощности было установлено, что наиболее универсальными являются Модификации I; II; IV; V. Частотный анализ применяемости редукторов по мощности показал, что наиболее употребительными являются редукторы под электродвигатели мощностью в 2,2 и 3 кВт. На основе этого определен приблизенно объем выпуска каждого из разновидностей редукторов, а также их основных деталей (табл. 5).

Таблица 5

Объем выпуска конических редукторов

Модификация	Передаваемая мощность, кВт	Типоразмер	Годовой выпуск редукторов	
			по типоразмерам	всех модификаций, тыс.
I	2	3	4	5
	1,1	I - 1	1400	8
	1,5		1650	
	2,2	I - 2	1900	
	3,0	I - 3	1500	
	4,0		950	
II	5,5	I - 4	600	
	1,1	II - 1	1400	
	1,5		1650	
	2,2	II - 2	1900	
	3,0	II - 3	1500	
	4,0		950	
	5,5	II - 4	600	

	1,1	III - 1	1 900	20
	1,5		3 100	
	2,2		5 000	
	3,0		4 400	
	4,0			
	5,5	III - 4	2 500	3 100
	1,1		950	
	1,5			
	2,2	2 500		
	3,0	2 200		
	4,0	IV - 4	1 250	1 500
	5,5			
	1,1	V - 1	200	
	1,5		300	
	2,2		500	
	3,0		400	
	4,0		300	
	5,5		300	
	1,1	VI - 1	1 200	12
	1,5			
	2,2		3 000	
	3,0		2 400	
	4,0	VI - 3		1 800
	5,5		1 800	

6. План маркетинговых действий (комплекс маркетинга)

6.1. Товарная политика

Для закрепления позиций на рынке данного редуктора планируется осуществить следующие мероприятия:

- выпустить на начальном этапе ограниченное число модификаций и удовлетворяющих основные потребности редукторов с целью утвердиться на рынке;
- организовать обратную связь с потребителями с целью обеспечения их новыми модификациями.

6.2. Ценовая политика

Для увеличения объемов продаж и получения максимальной прибыли планируется проводить следующие мероприятия по снижению отпускной цены редуктора:

- снижение цены после погашения кредита;
- установка гибких систем скидок.

6.3. Сбытовая политика

Стратегия сбыта данного редуктора включает в себя следующие мероприятия:

- вести рекламную компанию среди предприятий, научных учреждений, вузов, с теми, кто в той или иной степени связаны с работами в данной области, а также налаживание последующих связей с ними;
- иметь своих представителей в разных городах;
- участвовать в выставках оборудования.

6. 4. Сервисное обслуживание

Сервисное обслуживание данного редуктора включает следующий комплекс мероприятий:

- консультации по эффективному использованию редуктора;
- информирование пользователей о появлении новых модификаций, о выявленных в изделиях ошибках, а также об их устранении.

7. Потенциальные риски

В рыночных условиях этот раздел особенно важен, и от глубины его проработки в значительной степени зависит доверие потенциальных инвесторов, кредиторов и партнеров по бизнесу. Следует отметить, что важна не столько точность расчетов, сколько необходимо заранее предусмотреть все возможные рисковые ситуации.

Следует учитывать, как минимум, следующие виды рисков: производственные, коммерческие, финансовые и связанные с форс-мажорными обстоятельствами.

Производственные риски связаны с различными нарушениями в производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов, комплектующих изделий. Снижение производственных рисков достигается действенным контролем за ходом производственного процесса и усилением влияния на поставщиков путем диверсификации и дублирования поставщиков.

Коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т. п.). Для снижения коммерческих рисков предусматриваются:

- систематическое изучение конъюнктуры рынка;
- создание дилерской сети;
- соответствующая ценовая политика;
- образование сети сервисного обслуживания;

- формирование общественного мнения (паблик рилейшнз) и фирменного стиля;
- реклама и т. д.

Финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр. Для их снижения на предприятии создана система эффективного финансового менеджмента на предприятии, работа с дилерами на условиях предоплаты и т. д.

Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами - это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса страны до забастовок и землетрясений). Мерой по их снижению служит работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности.

Для снижения общего влияния рисков на эффективность предприятия необходимо предусмотреть коммерческое страхование по действующим системам (страхование имущества, транспортных перевозок, рисков, заложенных в коммерческих контрактах на заключение сделки, перестрахование и пр.).

8. Финансовый план и финансовая стратегия

Финансовый план включает расчеты ожидаемой чистой прибыли, денежных потоков по погашению кредита и расчет объема безубыточности производства редукторов.

Таблица 6

Доходы и затраты, тыс. р.

Показатели	1-й год				2-й год		3-й год
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г	год
1. Доходы от продаж (Qпр)	4 187,5	4 187,5	4 187,5	4 187,5	14 254	14 254	38 580
2. Издержки производства (И)	3 350	3 350	3 350	3 350	10 860	10 860	30 864
3. Прибыль от реализации	837,5	837,5	837,5	837,5	3 394	3 394	7716
4. Налог на прибыль	293,1	293,1	293,1	293,1	1 188	1 188	2 701
5. Чистая прибыль	544,4	544,4	544,4	544,4	2 206	2 206	5 015

Таблица 7

Расчет возможности погашения кредита, тыс. р.

Показатели	1-й год				2-й год		3-й год
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I п/г	II п/г	год
1. Сумма инвестиционного кредита	5 000	-	-	-	-	-	-
2. Ожидаемая чистая прибыль за период	544,4	544,4	544,4	544,4	2 206	2 206	5 015
3. Непогашенный остаток кредита на конец периода	4 455,6	4 245,4	4 019,4	3 776,4	1 853,7	-	-
4. Ставка процента за кредит (K_{kp})	7,5	7,5	7,5	7,5	15	15	30
5. Дисконтированный непогашенный остаток кредита ($K = 1 + K_{kp}$)	4 789,8	4 563,8	4 320,8	4 059,7	2 131,7	-	-
6. Остаток чистой прибыли на конец периода	-	-	-	-	-	74,3	5 089,3

Таким образом, во II полугодии второго года реализации проекта образуется остаток чистой прибыли в сумме 74,3 тыс. р.

Таблица 8

Расчет точки безубыточности

Показатели	Единица измерения	1-й год	2-й год	3-й год
1. Объем продаж	тыс. р.	16 750	28 508	38 580
2. Переменные затраты	тыс. р.	12 545	20 870	29 984
3. Постоянные затраты	тыс. р.	825	850	880
4. Удельный вес переменных затрат в объеме продаж	%	75,1	73,2	77,7
5. Точка безубыточности	тыс. р.	3 313	3 172	3 946
6. Запас финансовой прочности	тыс. р.	13 437	25 336	34 634
7. Период убыточности производства	мес.	18	-	-
8. Дисконтный срок окупаемости	мес.	23	-	-

Финансовая стратегия:

- инвестирование производства редукторов осуществляется за счет собственных средств акционерного общества. В этом случае не берется кредит, и расчет возможности погашения кредита производится в целях определения альтернативных издержек;
- инвестирование может быть произведено сторонним инвестором при нехватке собственных средств предприятия под 30% годовых. В этом случае кредит с процентами может быть возвращен через 23 месяца с момента начала производства.

Приложение 3

Типовая структура программы финансового оздоровления неплатежеспособной организации

1. Титульный лист.
2. Исполнительское резюме.
3. Оглавление.
4. Описание организации - общая характеристика.
5. Описание бизнеса организации и состояние рынка выпускаемой продукции.
6. Анализ финансового состояния организации и причин необходимости его оздоровления.
7. Маркетинговый план.
8. Направления развития организации и пути финансового оздоровления.
9. План производства.
10. Финансовый план.
- Приложения

1. Титульный лист должен отражать:

- полное наименование организации;
- месяц и год составления программы;
- период, на который составлена программа.

2. Исполнительское резюме:

- представляет собой краткое изложение программы (1 - 2 страницы), где в сжатом виде даются основные сведения об организации, мероприятия по его развитию и направления финансового оздоровления.

3. Оглавление:

- должно содержать перечисление всех разделов "Программы" с указанием номеров страниц.

4. Описание организации — общая характеристика

В данном разделе должны быть отражены:

- полное и **сокращенное** наименование организации;
- юридический и почтовый адрес организации;
- телекоммуникационные реквизиты;
- основной вид деятельности;
- организационно-правовая форма организации;
- распределение акций между крупными акционерами (свыше 10% акций от уставного капитала);
- размер доли государства (в %) в уставном капитале организации;
- перечень структурных подразделений и схема структуры управления организации;

- общая численность работников (приводится общая численность с указанием численности промышленного персонала, а также численность работников по каждому структурному подразделению);
- фонд оплаты труда работников организации, средняя зарплата (приводятся данные по динамике изменения фонда оплаты труда и средней зарплаты за последние два года с указанием сроков имеющихся задержек выплаты зарплаты);
- состав основного и вспомогательного производства;
- основные виды выпускаемой продукции и объемы выпуска;
- годовая выручка от реализации всей продукции (по оплате), выручка за последний отчетный период (в том числе денежными средствами, высоколиквидными банковскими векселями);
- объем экспорта (р., % от общего объема выпускаемой продукции);
- основные объекты незавершенного строительства (освоение объемов (%), эффект от ввода новых объектов) (необходимо дать характеристики объектов незавершенного строительства, с указанием % их готовности к вводу. Привести данные по ожидаемому эффекту от ввода в действие объектов строительства);
- объекты социальной сферы, находящиеся на балансе организации и затраты на их содержание (за предыдущий, текущий годы и планируемый период) (приводится список объектов непроизводственной сферы, находящихся на балансе организации, с указанием расходов на их содержание);
- объемы затрат на содержание мобилизационных мощностей и государственных резервов;
- дочерние компании (приводится список дочерних и зависимых компаний с указанием размера (величины) доли организации в их уставном капитале и с краткой характеристикой их деятельности);
- величина задолженностей перед бюджетами и внебюджетными фондами (указываются величины задолженностей перед фискальной системой за текущий, предыдущий годы, а также динамики их изменения).

5. Описание бизнеса организации и состояние рынка выпускаемой продукции

В данном разделе необходимо изложить основные направления деятельности организации. Дать сведения по основным поставщикам и потребителям продукции:

- основные виды выпускаемой продукции и объемы производства за год (за предыдущий, текущий годы и на планируемый период);
- плановая (проектная) мощность по основным видам продукции;
- загрузка производственных мощностей (%) (требуется привести список основных видов продукции организации и объемы производства за предыдущий год, текущий отчетный период и на планируемый период. Дать сведения о загрузке производственных мощностей и реализации по соответствующим видам продукции с указанием загрузки

в % по отношению к 1989 - 1990 гг. или к другому году, который можно считать годом финансовой устойчивости. Указать долю в товарном объеме продукции организации и в выручке по каждому из видов выпускаемой продукции);

- поставщики сырья и комплектующих (приводятся данные по основным поставщикам сырья (с разбивкой на импорт и внутренний рынок) и объемам поставок за предыдущий год и текущий отчетный период. Предоставить данные по видам расчета за полученное сырье с разбивкой на денежные средства, бартер, зачет и т. д. Привести данные по ценам на сырье в динамике, за последние два года и сравнить их с мировыми ценами на **даные** виды сырья в долларовом эквиваленте);
- потребители продукции (привести данные по основным потребителям продукции (с разбивкой на экспорт и внутренний рынок), выдам и объемам поставок с указанием цен на продукцию в динамике за предыдущий год и текущий отчетный период и сравнить их с мировыми аналогами в долларовом эквиваленте. Привести данные по срокам и формам расчетов за поставленную продукцию (бартер, зачет, денежные средства).

6. Анализ финансового состояния организации и причины необходимости его оздоровления

В этом разделе приводятся результаты анализа финансового состояния предприятия за предыдущий год и на последнюю отчетную дату. Определяются основные показатели финансового состояния организации, структуры его баланса.

Раздел должен содержать анализ ликвидации, финансовой устойчивости, деловой активности организации, затрат по различным видам продукции и полученных финансовых результатов.

Обязательным является определение следующих показателей:

- наличие и объем собственного капитала в обороте организации (вычисляется как разница собственного капитала и внеоборотных активов);
- объем оборотных средств всего и заемных средств (оборотные средства, включая утраченные в убытках, представляют собой разность валюты баланса и внеоборотных активов. Заемные средства вычисляются как разность оборотных средств и собственного капитала в обороте);
- структура оборотных средств с распространением на средства "в производстве", "в расчетах" и "средства, утраченные в убытках" (средства в пространстве определяются путем вычитания из суммы статей баланса "запасы" и "НДС" содержащего статьи "товары отгруженные". Средства в расчетах определяются вычитанием из суммы оборотных средств в производстве и оборотных средств, утраченных в убытках);
- соотношение реальных активов и текущих обязательств организации (под реальными оборотными активами понимается сумма оборотных средств за вычетом убытков и безнадежной дебиторской задолженности. Текущие обязательства включают сумму краткосрочных пассивов организации);

- средние сроки расчетов с организацией за отгруженную продукцию (определяются как частное от деления средств в расчетах на среднемесячную выручку);
- средние сроки расчетов организации по своим обязательствам (определяются как частное от деления заемных средств на среднемесячную выручку);
- структура заемных средств с распределением на обязательства перед банками и займы, перед прямыми кредиторами, перед фискальной системой, по внутреннему долгу (обязательства перед банками и займы определяются как сумма средств по соответствующим срокам разд. 5 и 6 баланса. Обязательства перед прямыми кредиторами определяются суммой строк "поставщики и подрядчики", "авансы полученные", "векселя к уплате", "задолженность перед дочерними и зависимыми обществами" и "прочие кредиторы". Обязательства перед фискальной системой определяются суммой "задолженности перед бюджетом" и "по социальному страхованию и обеспечению". Внутренний долг включает все остальные обязательства);
- структура себестоимости по основным видам продукции и организации в целом (приводится распределение затрат с разбивкой на материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизацию основных средств и прочие затраты. Для материальных затрат необходимо указать распределение по разделам: сырье и материалы, покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты, работы и услуги сторонних организаций, топливо и энергия. При этом необходимо сравнить сложившуюся на настоящее время структуру себестоимости со структурой в 1989 - 1990 гг. или в другой год, который можно считать годом финансовой стабильности);
- расчет постоянных и переменных затрат на производство продукции и определение точек безубыточности (порогов рентабельности) по каждому из видов выпускаемой продукции (точка безубыточности рассчитывается как объем выпуска продукции данного вида, при котором выручка покрывает затраты на производство. Определяется делением величины постоянных затрат на разность цены на единицу продукции и переменных затрат на единицу продукции данного вида);
- прибыль/убыток от реализации продукции;
- балансовая прибыль/убыток;
- чистая прибыль/убыток;
- отвлеченные средства;
- нераспределенная прибыль/убыток (приводятся в соответствии с формой 2 бухгалтерской отчетности).

Перечисленные показатели следует привести за **предыдущий** год и на отчетный период. При этом рассмотрение показателей в динамике должно завершиться выводами о "болевых точках" финансового состояния и направлениях финансового оздоровления.

7. Маркетинговый план

Данный раздел основывается на маркетинговом исследовании и должен содержать разработки основных мероприятий в сфере маркетинга и сбыта продукции организации:

- краткое описание отрасли и место организации в ней (необходимо описать состояние отрасли, к которой относится организация, его преимущества и недостатки в сравнении с другими организациями-конкурентами);
- характеристика рынков, на которые ориентирован бизнес;
- условия и ограничения продвижения на рынки продукции (дается характеристика рынков, где работает организация и доля (в %) продукции организации на рынках, указать группы потребителей (население, организации и т. п.) и их доли на потребительской рынке (%). Определяются тенденции развития и изменения рынков. Необходимо отразить сведения об объемах потребления на рынках, спрос на продукцию, ограничениях и в этой связи сделать выводы о возможности увеличения объемов выпуска продукции);
- выработка стратегии маркетинга (подразумевает описание мероприятий по проникновению на рынки сбыта и продвижению товаров, а также описание каналов распределения и маркетинговых коммуникаций, то есть мер воздействия организации на покупателей с целью формирования спроса. Требуется изложить ситуацию, сложившуюся после событий августа 1998 г. (изменение цен, обстановку на рынках сбыта, как внутренних, так и внешних));
- разработка новых товаров и услуг организации (приводится краткое описание мероприятий по модернизации старых товаров, разработкам и внедрению новых товаров, а также мероприятия по продвижению их на рынок).

8. Направления развития организации и пути финансового оздоровления

На основе проведенного анализа финансового состояния организации и маркетинговых исследований данный раздел должен содержать стратегический план основных направлений развития и преобразования организации с конкретным обоснованием.

- 1) Данные действия должны быть направлены на:
 - прирост выручки организации, в том числе ее денежной составляющей;
 - сокращение издержек организации;
 - оптимизацию управления товарно-денежными потоками;
 - создание условий для своевременного расчета по обязательствам.
- 2) Среди направлений преобразований можно выделить:
 - упорядочивание активов организации с целью создания эффективной рыночной структуры активов (мероприятия могут включать передачу объектов социальной и непроизводственной сферы местным органам управления. Формирование на базе данных объектов самостоятельных

- (дочерних) организаций. Продажа, сдача в аренду, в залог неиспользуемой части имущества, основных средств. Приобретение нового и реконструкция старого имущества производственного назначения);
- совершенствование организационной структуры управления (мероприятия по реорганизации структуры управления и реструктуризации организации, создание центров финансовой ответственности, выделение отдельных производств в самостоятельные бизнес-единицы, выделение филиалов. Создание или вхождение в вертикально-интегрированные структуры (финансово-промышленные группы, холдинги));
 - упорядочение задолженности организации (мероприятия по реструктуризации и погашению задолженности перед бюджетами, внебюджетными фондами, коммерческими кредиторами);
 - привлечение инвестиций (мероприятия по созданию благоприятного инвестиционного имиджа организации, привлечению инвестиций).
- 3) Отдельным разделом среди направлений финансового оздоровления необходимо выделить и подробно обосновать предлагаемые организацией условия, сроки и график реструктуризации задолженности в федеральный бюджет (для этого требуется подробно проанализировать внутренние и внешние источники погашения накопленной задолженности с учетом необходимости выплат всех обязательных платежей. При анализе должны быть учтены как источники, уже имеющиеся на данный момент, так и те, что возникнут в результате проведения программы финансового оздоровления).

Условия и сроки реструктуризации могут включать:

- период отсрочки уплаты задолженности до момента появления источников ее погашения при реализации данной программы;
- равномерный или неравномерный (нарастающим темпом) график уплаты задолженности, учитывающий эффект от проводимых мероприятий по финансовому оздоровлению организации (необходимые суммы по графику уплаты задолженности должны быть учтены при составлении последующих разделов настоящей программы. В частности по разд. 9 данные суммы могут входить в смету общих расходов, а по разд. 10 - должны учитываться при стыковке всех финансовых потоков).

9. План производства

В данном разделе необходимо доказать производственные возможности организации по проведению мероприятий финансового оздоровления.

Раздел должен содержать:

- производственную программу организации, согласованную с планируемым объемом продаж, затратами на производство продукции и ценами (составляется на основании результатов, полученных по разд. 7, исследования рынков сбыта);
- потребность в основных фондах (необходимо привести данные расчета потребности в увеличении производственных мощностей организации за счет:

- технического перевооружения;
- реконструкции;
- ввода новых производственных мощностей (следует рассмотреть разные возможности и выбрать оптимальный вариант);
- потребность в материальных ресурсах, персонале (приводятся результаты расчетов потребности производства в материальных ресурсах с приведением обоснований возможности их привлечения. Приводятся расчеты численности работников и требуемого фонда заработной платы).

Данный раздел может содержать смету расходов, сводную калькуляцию себестоимости. Кроме того, необходимо отразить влияние внешних факторов на производственные возможности организации и возможные производственные риски.

10. Финансовый план

В этом разделе необходимо привести доказательства финансового эффекта проводимых мероприятий и реальности финансового оздоровления организации. Исходным материалом являются разд. 7, 8, 9, где должны быть определены потребности рынка в том или ином виде продукции, ее объеме и цене, а также возможности организации по выпуску продукции в соответствии с планируемыми направлениями оздоровления и производственными возможностями (в разделе должны стыковаться ожидаемые финансовые потоки, поступающие от реализации товаров, работ, услуг, с налоговыми и иными обязательными платежами (налоговое планирование), а также с потребностями предприятия в материально-техническом обеспечении и иными затратами. При этом следует отразить долю бартерного обмена, поступлений денежными средствами, а также взаимозачетов.

Раздел должен содержать:

- прогноз финансовых результатов на время реализации плана;
- потребность в инвестициях и формировании источников финансирования.

Отправная точка прогноза - текущее финансовое состояние организации по его бухгалтерскому балансу на последнюю отчетную дату.

Результат - прогнозируемый баланс организации, отражающий улучшение финансового состояния организации.

Приложения:

1. Формы: бухгалтерской отчетности 1, 2 (по оплате, по отгрузке), 3, 4, 5 и статистической отчетности 5-з за предыдущий год и последний период.
2. Расшифровки статей баланса на последний отчетный период: незавершенное строительство, долгосрочные и кратковременные финансовые вложения, выданные авансы, убытки.

Приложение 4

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

к распоряжению Федерального
управления по делам
о несостоятельности (банкротстве)
от 5 декабря 1994 года № 98-р

План финансового оздоровления (бизнес-план)

(типовая форма)

1. Общая характеристика предприятия

- 1.1. Полное и сокращенное наименование предприятия, код ОКПО.
 - 1.2. Дата регистрации предприятия, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего предприятие.
 - 1.3. Почтовый и юридический адрес предприятия: индекс, республика, область, автономный округ и т. д.; код СОАТО.
 - 1.4. Подчиненность предприятия - вышестоящий орган; код СООГУ.
 - 1.5. Вид деятельности (основной), код ОКОНХ.
 - 1.6. Организационно-правовая форма предприятия.
 - 1.7. Форма собственности, код СКФС:
 - доля государства (субъекта федерации) в капитале, %.
 - 1.8. Включено в Государственный реестр Российской Федерации предприятий-монополистов:
 - федеральный;
 - местный.
 - 1.9. Банковские реквизиты.
 - 1.10. Адрес налоговой инспекции, контролирующей предприятие.
 - 1.11. Организационная структура предприятия, дочерние компании.
 - 1.12. Ф. И. О., телефоны, факсы администрации предприятия.
 - 1.13. Характеристика менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия (возраст, образование и квалификация, предыдущие три должности и места работы, срок работы в каждой должности, срок работы на предприятии).
- #### 2. Краткие сведения по плану финансового оздоровления
- 2.1. Срок реализации плана.
 - 2.2. Сумма необходимых финансовых средств.
 - 2.3. Срок погашения государственной финансовой помощи.
 - 2.4. Финансовые результаты реализации плана (чистая текущая стоимость, внутренняя норма рентабельности, дисконтный (динамический) срок окупаемости проекта).
 - 2.5. Агент правительства, через которого осуществляется финансирование (наименование, реквизиты).

3. Анализ финансового состояния предприятия

3.1. Характеристика учетной политики предприятия (способы ведения бухгалтерского учета - способы погашения стоимости основных средств, нематериальных и иных активов, оценка производственных запасов, товаров, незавершенного производства и готовой продукции, признания прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг) в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Учетная политика предприятия" ПБУ 1/94, утв. приказом Минфина России от 28.07.94 № 100.

3.2. Сводная таблица финансовых показателей предприятия (приложение № 1), анализ, выводы.

4. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности

4.1. Перечень мероприятий (приложение № 2), анализ, выводы.

5. Рынок и конкуренция

5.1. Описание отрасли и перспективы ее развития (с указанием основных групп потребителей).

5.2. Рынки, на которые "нацелен" бизнес.

5.2.1. Отличительные характеристики основных рынков и сегментов рынков.

5.2.2. Размеры основных рынков.

5.2.3. Проникновение на рынок.

5.2.4. Ориентиры для цен и балансовой прибыли.

5.2.5. Средства коммуникации.

5.2.6. Цикл покупок потенциальных потребителей.

5.2.7. Важнейшие тенденции и ожидаемые изменения на основных рынках.

5.2.8. Второстепенные рынки и их основные характеристики.

5.3. Конкуренция.

5.3.1. Характеристика предприятий в части участия их на товарном рынке (приложение № 3).

5.3.2. Анализ, выводы.

5.4. Законодательные ограничения.

6. Деятельность в сфере маркетинга предприятия

6.1. Стратегия маркетинга.

6.1.1. Стратегия проникновения на рынок.

6.1.2. Стратегия роста.

6.1.3. Каналы распределения.

6.1.4. Коммуникации.

6.2. Стратегия осуществления продаж.

6.2.1. Характеристика и анализ каналов сбыта.

6.2.2. Объем сбыта продукции по каждому каналу (приложение № 4).

6.3. Продукты и услуги.

6.3.1. Подробное описание продукта (услуги).

6.3.2. Жизненный цикл продукта.

6.3.3. Исследования и разработки.

7. План производства

7.1. Производственная программа предприятия

Таблица 1

Объем выпуска про- дукции, в натур. ед.	ГОД				
	0	1	2	...	№
Продукция I					
...					
Продукция					
Прочая реализация					

7.2. Планируемый объем продаж продукции

Таблица 2

Наименование продукции	ГОД			
	0	1	...	№
Объем выпуска в натур. ед.				
Цена ед. продукции, р.				
Объем продаж, р.				
Продукция 1				
Продукция 2				
...				
Продукция I				
Прочая				
Реализация				
ИТОГО:				

7.3. Потребность в основных фондах

Таблица 3

Основные фонды, р.	ГОД					
	0	1	2	...	№	
Дей- стую- щие, р.						
Общая потреб- ность, р.						
Прирост основных фондов, р.						
1	2	3	4	5	...	№
1. Здания, сооружения производственного назначения						
2. Рабочие машины и оборудование						
3. Транспортные средства						
4. Прочие						
5. ИТОГО						

Примечание. Расчет потребности в основных фондах осуществляется по каждому виду основных фондов, исходя из нормативов производительности.

7.4. Расчет потребности в ресурсах на производственную программу

Таблица 4

Наименование ресурсов	ГОД					
	Кол-во в натур. ед.	Цена ед. ресурсов, р.	Стои- мость, р.	Ст-ть переход. запаса, р.		
				0	1	...
1	2	3	4	5	6	...
1. Сырье и материалы						
2. Покупные и комплектующие изделия						
3. Топливо						
4. Энергия						
5. ИТОГО						

Примечание. Размер переходящего запаса зависит от величины потребности в различных видах материалов и сезонности их поставок, определяется по формуле:

$$T = Q * M / D, \text{ где}$$

IT - размер переходящего запаса;

Q - потребность в соответствующем материале, натур. ед.;

M - норма переходящего запаса, дни;

D - число дней планируемого периода.

7.5. Расчет потребности в персонале и заработной платы

Таблица 5

Наименование категорий	ГОД					
	Потреб- ность, чел.	Сред- няя зараб. плата, р-	Затра- ты на зар. плату, р.	Начисле- ния на зар. плату, р.		
				0	1	...
1	2	3	4	5	6	...
1. Рабочие основного производства						
2. Рабочие вспомогательного производства						
3. Специалист и служащие						
4. ИТОГО						

7.6. Смета расходов и калькуляция себестоимости (сводная)

Таблица 6

Наименование показателей	ГОД			
	0	1	...	№
	На ед. продукции, р.	Всего, р.		
1	2	3	4	№
1. ОБЪЕМ ПРОДАЖ, всего				
2. СЕБЕСТОИМОСТЬ, всего				
В том числе:				
2.1. Сырье				
2.2. Материалы				
2.3. Покупные и комплектующие изделия				
2.4. Топливо				
2.5. Электроэнергия				
2.6. ФЗП рабочих				
2.7. ФЗП специалистов и служащих				
2.8. Начисления на ФЗП				
2.9. Амортизация ОПФ				
2.10. Расходы на рекламу				
2.11. Представительские расходы				
2.12. Расходы на обучение				
2.13. Аудит, консультации				
2.14. Процент за кредит				
2.15. Налог на дороги				
2.16. Прочие затраты				
3. ВНЕРЕАЛИЗАЦИОННЫЕ ОПЕРАЦИИ (сальдо)				
3.1. Доход по ценным бумагам				
3.2. Доход от аренды				
3.3. Сальдо штрафов				
3.4. Налог на имущество				
3.5. Налог на землю				
3.6. Налог на рекламу				
3.7. Прочие доходы или расходы				
4. БАЛАНСОВАЯ ПРИБЫЛЬ				
5. НАЛОГИ И ПЛАТЕЖИ ИЗ ПРИБЫЛИ				
5.1. Налог на прибыль				
5.2. Прочие налоги				
6. ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ				

Примечание. Состав затрат и их классификация приняты в табл. 6 в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 05.08.92 № 552 "Об утверждении Положения о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость, и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли".

7.7. Потребность в дополнительных инвестициях

Таблица 7

Категория инвестиций	ГОД								Потребность в дополнительных инвестициях, р.	общая потребность в инвестициях, р.
	0	1	...	№	Прирост	Всего	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Основной капитал										
1.1. Здания, сооружения производственного назначения										
1.2. Рабочие машины и оборудование										
1.3. Транспортные средства										
2. Оборотный капитал										
2.1. Запасы и затраты										
2.2. Денежные средства										
3. ИТОГО потребность в инвестициях										

Примечание. Потребность в дополнительных инвестициях в табл. 7 - это инвестиции, на величину которых не влияют итоги производственно-хозяйственной деятельности предприятия, которые могут быть получены в результате выполнения производственной программы, то есть прирост основного и оборотного капитала рассчитывается без учета прибыли.

В табл. 2 - 7 за нулевой год принимается последний отчетный год, он же считается годом начала вложения инвестиций. В гр. 2 представляются фактические данные по сделанным инвестициям, что отражено в балансе последнего отчетного года.

Итоги по всему периоду осуществления проекта в табл. 2 - 6 определяются как сумма итогов соответствующих граф по годам.

8. Финансовый план

8.1. Прогноз финансовых результатов

Таблица 1

	ГОД								ИТОГО
	1		2		3		...	п	
	квартал		квартал						
	I	II	III	IV	1	2	3	4	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. Выручка от реализации									
1.1. Объем продаж в натуральном выражении									
1.2. Цена единицы продукции									

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Затраты на производство реализованной продукции								
3. Результат от реализации								
4. Результат от прочей реализации								
5. Доходы и расходы от внерализационных операций								
6. Балансовая прибыль								
7. Платежи в бюджет из прибыли								
8. Чистая прибыль (стр. 6 - стр. 7)								

8.2. Потребность в дополнительных инвестициях и формирование источников финансирования

Таблица 2

Потребность в дополнительных инвестициях, р.	ГОД				Источники финансирования, р.	ГОД			
	1	...	№	Г		1	...	№	Г
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Основной капитал					1. Акционерный капитал				
1.1. Здания, сооружения производственного назначения					2. Привлеченный капитал				
1.2. Рабочие машины и оборудование					2.1. Долгосрочные кредиты				
1.3. Транспортные средства					2.2. Долгосрочные займы				
1.4. Прочие					2.3. Краткосрочные кредиты				
2. Оборотный капитал					2.4. Краткосрочные займы				
2.1. Запасы и затраты					3. Прочие источники финансирования				
2.2. Денежные средства					4. ИТОГО 2 источники финансирования				
3. ИТОГО 1 потребность в дополнительных инвестициях					5. ИТОГО 3 величина потребности в средствах государственной финансовой поддержки (ИТОГО 1, гр. 5 минус ИТОГО 2, гр. 10)				

8.3. Модель дисконтированных денежных потоков

Таблица 3

Показатели	ГОД											
	0				1				2		...	№
	квартал				квартал				I	II	III	IV
1. Чистая прибыль (п. 8.1, табл. 1)												
2. Чистый денежный поток, всего: (стр. 2.1 + + стр. 2.2 + (-) стр. 2.3 - (+) стр. 2.4 - стр. 2.5 + + (-) стр. 2.6 - стр. 2.7 - стр. 2.8)												
2.1. Чистая прибыль												
2.2. Износ												
2.3. Рост (погашение) задолженности												
2.4. Рост (погашение) дебиторской задолженности												
2.5. Выплата процентов												
2.6. Средства от продажи (покупки) основных средств												
2.7. Капиталовложения												
2.8. Прирост оборотного капитала												
3. Остаток денежных средств на начало периода												
4. Накопленная денежная наличность на конец периода (стр. 2 + стр. 3)												
5. Коэффициент текущей (дисконтированной) стоимости при выбранной ставке дисконта**												
в. Текущие (дисконтированные) стоимости денежных потоков (стр. 02 + стр. 05)												
7. Сумма текущих (дисконтированных) стоимостей денежных потоков												
8. Остаточная (ликвидационная) стоимость за пределами планируемого периода (п лет)												
9. Текущая (дисконтированная) стоимость остаточной стоимости за пределами планируемого периода при коэффициенте дисконтирования для конца года**												
10. Чистая текущая (дисконтированная) стоимость (NPV) (стр. 7 + стр. 9).												

* - расчеты проводятся с учетом ставки дисконта, пересчитанной на квартал;

** - коэффициент текущей стоимости (коэффициент дисконтирования) денежных потоков за пределами планируемого периода рассчитывается для конца года по формуле:

$$k = 1 / (1 + r)^n, \text{ где}$$

n - число лет;

Иг - выбранная ставка дисконта;
коэффициенты текущей стоимости денежных потоков планируемого периода рассчитываются для середины года по формуле:

$$k = 1 / (1 + r)^{(\frac{n}{2} - 0,5)}, \text{ где}$$

н - число лет;

r - выбранная ставка дисконта.

8.4. Расчет коэффициента внутренней нормы прибыли IRR (ставки дисконта, при которой NPV принимает нулевое значение).

8.5. Определение дисконтного (динамического) срока окупаемости проекта.

8.6. График погашения кредиторской задолженности, процентов и штрафов.

8.7. Расчет точки безубыточности (порога рентабельности).

8.8. Агрегированная форма прогнозного баланса

Таблица 5

АКТИВ	Код стр.	ГОД				ПАССИВ	Код стр.	ГОД			
		0	1	...	п			0	1	...	п
1. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА И ПРОЧИЕ ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	080					1. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ	480				
2. ЗАПАСЫ И ЗАТРАТЫ	180					2. РАСЧЕТЫ И ПРОЧИЕ ПАССИВЫ	770				
3. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА, РАСЧЕТЫ И ПРОЧИЕ АКТИВЫ	330					В том числе краткосрочная задолженность (сумма строк баланса с 600 по 710)					
4. УБЫТКИ											
- прошлых лет	340										
- отчетного года	350										
БАЛАНС (сумма строк 080, 180, 330, 340, 350)	360					БАЛАНС (сумма строк 480 и 770)	780				

8.9. Расчет коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами на основе агрегированной формы прогнозного баланса

Таблица 6

Наименование коэффициентов	ГОД				
	0	1	2	...	л
1. Коэффициент текущей ликвидности					
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами					

ПРИЛОЖЕНИЕ 1
Сводная таблица финансовых показателей

Коэффициент	0	1-й год	2-й год	3-й год	Средний показатель по отрасли
Коэффициенты ликвидности:					
Коэффициент текущей ликвидности					
Коэффициент абсолютной ликвидности					
Запасы/Чистые оборотные средства					
Текущая задолженность/Запасы					
Коэффициенты устойчивости:					
Общая задолженность/Итог по активам					
Текущая задолженность/Итог по активам					
Общая задолженность/Остаточная стоимость основных средств					
Текущая задолженность/Остаточная стоимость основных средств					
Коэффициент обеспеченности собственными средствами					
Коэффициенты деловой активности:					
Коэффициент общей оборачиваемости капитала					
Коэффициент оборачиваемости готовой продукции					
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности					
Средний срок оборота дебиторской задолженности					
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности					
Средний срок оборота кредиторской задолженности					
Коэффициент оборачиваемости собственных средств					
Коэффициенты прибыльности:					
Норма балансовой прибыли					
Чистая норма прибыли					
Общий доход на активы					
Доход на остаточную стоимость основных средств					

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

**Перечень мероприятий по восстановлению
платежеспособности и поддержке эффективности
хозяйственной деятельности**

Наименование мероприятия	Финансовые средства, необходимые для проведения мероприятий									
	ГОД									
	1		2		3		...		п	
	квартал		квартал		квартал		квартал		квартал	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
ИТОГО										

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Характеристика предприятий в части участия
их на товарном рынке

(наименование рынка)

Название хозяйствую-щего субъекта	Объем производства	Поставлено на рынок хозяйствующим субъектом	Общий объем поставки на рынок всеми хозяйствующими субъектами	Доля поставки на рынок в процентах к общему объему поставки
1	2	3	4	5 = (3 : 4) x 100

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Объем сбыта продукции предприятия по каждому каналу

№	Наименование продукции	Объем сбыта (шт./р.)				
		на 01.01.200	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
1	2	3	4	5	6	7

РЕФЕРЕНТ

законодательство
комментарии
документооборот



ПРАВОВАЯ
СИСТЕМА
НОВОГО
ПОКОЛЕНИЯ

www.referent.ru
(095) 437-56-22

КНИГОТОРГ

СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩИЙСЯ НА ТОРГОВЛЕ КНИГАМИ
ПО ЭКОНОМИКЕ, ПРАВУ, БУХГАЛТЕРСКОМУ УЧЕТУ;
УЧЕБНИКАМИ для вузов

ПРЕДЛАГАЕТ

для оптовых и мелкооптовых покупателей

- широкий ассортимент по издательским ценам
- гибкая система скидок
- возможность оплаты по мере реализации;
отсрочки платежей
- возможность доставки

E-mail: sales@knigotorg.ru

<http://www.knigotorg.ru>

Тел.: (095) 964-4200
(095) 964-4900

СОДЕРЖАНИЕ

От авторов	3
Список принятых сокращений	4
1. К ПОСТАНОВКЕ ВОПРОСА	5
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА	7
2.1. Концепция бизнеса (резюме).....	10
2.2. Ситуация в настоящее время и краткая информация о предприятии.....	11
2.3. Характеристика объекта бизнеса.....	11
2.4. Исследование и анализ рынка (рынки и конкуренция, или среда для бизнеса).....	12
2.5. Организационный план.....	14
2.6. Персонал и управление.....	15
2.7. План производства.....	15
2.8. План маркетинговых действий (комплекс маркетинга).....	18
2.9. Потенциальные риски.....	22
2.10. Финансовый план и финансовая стратегия.....	23
3. КОММЕНТАРИИ К БИЗНЕС-ПЛАНУ	30
3.1. Значение процесса бизнес-планирования.....	30
3.2. Вопросы к бизнес-плану.....	30
4. ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	34
Послесловие	37
"Глоссарий" основных терминов	38
Рекомендуемая литература	43
ПРИЛОЖЕНИЯ	44
Приложение 1. Бизнес-план инвестиционного проекта "Производство медицинской техники".....	44
Приложение 2. Бизнес-план организации и развития производства редукторов на ОАО "Ростсельмаш" (пример использования бизнес- плана в качестве экономического обоснования технического решения в дипломных проектах студентов инженерных специальностей).....	67
Приложение 3. Типовая структура программы финансового оздоровления неплатежеспособной организации.....	79
Приложение 4. План финансового оздоровления (бизнес-план).....	86