

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
(ПГУАС)

Л.В. Макарова, Т.В. Учаева

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНОВ ВЫПУСКА
И РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ
ПРОДУКЦИИ**

Рекомендовано Редсоветом университета
в качестве учебного пособия для студентов,
обучающихся по направлению подготовки 27.04.01
«Стандартизация и метрология»

Пенза 2015

УДК 005.511:[658.5+658.8]:005.591.6(075.8)

ББК 65.290-2+65.011я73

М15

Рецензенты: кандидат технических наук, доцент, зам. директора по качеству ООО «Строительные материалы В.Ю. Нестеров;
доктор технических наук, профессор В.И. Логанина (ПГУАС)

Макарова Л.В.

М15 Разработка бизнес-планов выпуска и реализации инновационной продукции: учеб. пособие / Л.В. Макарова, Т.В. Учаева. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 120 с.

Изложены основные принципы построения бизнес-плана, а также представлена методика разработки типовых разделов бизнес-плана. Представлен конкретный пример составления бизнес-плана.

Подготовлено на кафедре «Управление качеством и ТСП» и предназначено для обучающихся по направлению подготовки 27.04.01 «Стандартизация и метрология» при изучении дисциплины «Разработка бизнес-планов выпуска и реализации инновационной продукции».

© Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства, 2015

© Макарова Л.В., Тарасов Р.В., 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	7
2. ЗНАЧЕНИЕ И ЗАДАЧИ БИЗНЕС-ПЛАНА.....	9
3. ОФОРМЛЕНИЕ И СТРУКТУРА БИЗНЕС ПЛАНА.....	10
3.1. Оформление.....	10
3.2. Структура и порядок составления бизнес-плана.....	10
3.2.1. Титульный лист.....	12
3.2.2. Раздел 1 «Резюме».....	13
3.2.3. Раздел 2 «Описание предприятия и отрасли».....	16
3.2.4. Раздел 3 «Описание продукции (услуги)».....	19
3.2.5. Раздел 4 «Маркетинг и сбыт продукции (услуг)».....	20
3.2.6. Раздел 5 «Производственный план».....	24
3.2.7. Раздел 6 «Организационный план».....	26
3.2.8. Раздел 7 «Финансовый план».....	27
3.2.9. Раздел 8 «Направленность и эффективность проекта».....	32
3.2.10. Раздел 9 «РИСКИ И ГАРАНТИИ».....	32
4. ОБЩАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПЛАНА.....	33
5. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА.....	35
6. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ ПО БИЗНЕС-ПЛАНУ.....	35
7. АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ВЫПОЛНИМОСТИ ПРОЕКТА.....	37
8. ТЕХНИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.....	37
9. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ.....	39
10. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.....	40
11. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ.....	43
12. АНАЛИЗ РИСКА.....	43
13. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	43
14. ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЯ.....	47
15. ТИПЫ БИЗНЕС-ПЛАНОВ.....	50
15.1. Внутренний бизнес-план фирмы.....	50
15.2. Бизнес-план для получения кредита с целью пополнения оборотных средств.....	53
15.3. Инвестиционный бизнес-план.....	57
15.4. План финансового оздоровления фирмы.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ.....	68
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	75

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие позволит овладеть следующими компетенциями:

– готовностью к сбору, обработке, анализу, систематизации и обобщению научно-технической информации, отечественного и зарубежного опыта по направлению исследований, выбору рациональных методов и средств при решении практических задач; разработке рабочих планов и программ проведения научных исследований и перспективных технических разработок, подготовке отдельных заданий для исполнителей; подготовке научно-технических отчетов, обзоров и публикаций по результатам выполненных исследований и разработок (ПК-22);

– способностью к фиксации и защите объектов интеллектуальной собственности; управлению результатами научно-исследовательской деятельности и коммерциализации прав на объекты интеллектуальной собственности (ПК-23).

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночных отношений сохраняется актуальность планирования деятельности предприятия. Планирование является важнейшей функцией управления, а планомерность присуща экономике вообще, вне зависимости от способа производства, общественно-экономической системы.

Планирование – закономерный результат поиска человеческим обществом наиболее рациональных и эффективных инструментов и способов своего исторического развития и выживания.

Планирование производственной и коммерческой деятельности необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий. Деятельность предприятия без плана есть реакция на совершающиеся события, деятельность на основе плана – реакция на предвиденные и запланированные явления. «Собственник предприятия, который неудачно планирует, планирует неудачу».

Наиболее совершенной формой планирования в условиях рынка является бизнес-планирование.

Бизнес-план – это целевой программный документ, представляющий собой систему расчетов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, посвященных реализации основной цели предпринимательской деятельности – получения максимальной прибыли от нее.

Таким образом, бизнес-план представляет собой модель деятельности предприятия, которая использует все элементы традиционного планирования применительно к категориям рыночной экономики – бизнесу, конкурентной борьбе, деятельности маркетинговых служб, коммерческому риску, стратегии безубыточности и необходимого уровня рентабельности.

Грамотно разработанный бизнес-план, позволяет эффективно развивать предпринимательскую деятельность, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы; используется для повышения эффективности управления предприятием и прогнозирования деятельности.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. В нашей стране необходимость составления бизнес-планов осознана на государственном уровне, и в настоящее время он все чаще становится продуктом внутренней управленческой деятельности, который необходим для решения многих вопросов функционирования предприятия, как правило, не связанных с привлечением внешних инвестиций. Бизнес-план – это постоянно действующий документ, в который вносятся изменения и дополнения, связанные с переменами во внутренней и внешней средах предприятия.

Мировой опыт свидетельствует, что бизнес-план – документ общепринятый в большинстве стран с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие «бизнес-план» появилось в начале 90-х годов и с тех пор прошло своеобразную эволюцию: первоначально бизнес-план рассматривался лишь как инструмент, позволяющий привлечь иностранные инвестиции; на сегодняшний же день необходимость составления бизнес-планов осознана на государственном уровне и используется для обоснования деятельности всех предпринимательских структур. Важнейшей вехой в процессе развития бизнес-планирования явились специальные компьютерные программы для разработки бизнес-плана: Success, Project Expert, Pro-Invest-consulting и т.д.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Бизнес-план – программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. В бизнес-плане указано следующее:

- резюме бизнес-плана (краткая аннотация);
- цели и задачи предприятия;
- описание компании;
- описание продуктов;
- план маркетинга;
- производственный план;
- организационный план;
- финансовый план;
- какова стратегия, с помощью которой предприятие сможет выполнить намеченные цели;
- сколько финансовых и других ресурсов потребуется компании.

Назначение бизнес-плана состоит в том, чтобы решить следующие основные задачи:

- определить перспективы развития будущего рынка сбыта продукции и услуг;
- оценить затраты, которые будут необходимы для изготовления продукции и оказания услуг, а также для их сбыта;
- сопоставить расходы по предоставлению и доходы от реализации, тем самым, определив потенциальную прибыльность бизнес -проекта;
- обозначить проектные риски и предложить мероприятия по их минимизации;
- определить критерии и показатели, характеризующие успешность проекта.

Бизнес планом предусматривается решение следующих основных задач, стоящих перед предприятиями:

- формирование организационно-управленческой и финансово-экономической оценки состояния предприятия (настоящего и будущего);
- выявление потенциальных возможностей коммерческой деятельности;
- формирование инвестиционно-проектных целей деятельности предприятия.

Экономические знания нужны для успешного ведения предпринимательской деятельности. **Главной целью бизнеса является** производство и распространение товаров и услуг, необходимых для удовлетворения всех потребностей членов общества, снижение себестоимости продукции благодаря использованию дешёвых ресурсов, а также создание возможностей и обеспечение процветания населения страны.

Архитектурное построение процесса разработки бизнес-плана и задачи основных участников приведены на рис. 1.



Рис. 1. Общая схема построения бизнес-плана и задачи основных участников

2. ЗНАЧЕНИЕ И ЗАДАЧИ БИЗНЕС-ПЛАНА

Прежде, чем начать любое новое дело, необходимо продумать стратегию его осуществления, соизмерить энтузиазм с имеющимися ресурсами и возможными внешними угрозами, что позволит избежать в будущем многих ошибок. В этом поможет бизнес-план.

Можно достигнуть существенных преимуществ, если начать с бизнес-плана для внутреннего использования. В процессе его разработки будут рассмотрены многие вопросы, которые, возможно, никогда не будут отражены в бизнес-плане, предназначенном для внешнего пользования, и, прежде всего, для инвесторов. Однако инвесторы наверняка зададут подобные вопросы, чтобы «почувствовать» серьезность проработки. Неподготовленность к этим вопросам поставит бизнес в невыгодное положение. Например, может выясниться, что не был проработан вопрос о том, действительно ли нужен инвестор или лучше сконцентрироваться на увеличении производительности.

Когда, в конечном счете, предпринимателю будет понятно, что можно было бы выжить и преуспеть и без того, чтобы отдавать часть доходов инвестору, он будет чувствовать себя обманутым и эксплуатируемым, а инвестор, в свою очередь, не будет понимать сущности возникшей проблемы.

Стратегия и все варианты развития должны быть проработаны заранее, при написании внутреннего бизнес-плана. А если привлечение финансовых средств окажется оправданным, тогда и инвестор, и предприятие будут иметь твердую основу для сделки. Таким образом, составление в первую очередь внутренне ориентированного бизнес-плана – в интересах обеих сторон.

Непростительная ошибка в бизнесе – самообман. Бизнес-план, составленный только для внешнего пользования, часто приукрашивает реальность. Вера в собственную пропаганду может оказаться разрушающим фактором.

3. ОФОРМЛЕНИЕ И СТРУКТУРА БИЗНЕС ПЛАНА

Состав, структура и объем бизнес-плана определяется спецификой деятельности, размером предприятия и целью составления бизнес-плана. Поэтому чем крупнее предприятие, тем сложнее, полнее и обоснованнее должна быть разработка бизнес-плана. Бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему, чем бизнес-план крупного производства.

3.1. Оформление

При оформлении не следует заполнять страницы большими объемами текста, таблиц и графиков, так как это может оттолкнуть читателя (например потенциального инвестора). Поэтому желательно распечатывать бизнес-план только с одной стороны листа либо через 1,5 интервал, либо небольшими абзацами через 1 интервал, пропуская между ними 1,5-2 интервала.

Основной текст лучше сделать 12-14 размера шрифта Times New Roman или Arial. Заголовки следует выделять или подчеркивать. Лучше оформить бизнес-план либо в твердый переплет, либо в специальную папку с пружинками и прозрачной обложкой.

В содержании бизнес-плана необходимо перечислить все пункты бизнес-плана с указанием страниц по тексту.

3.2. Структура и порядок составления бизнес-плана

Бизнес-план имеет следующую структуру:

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ БИЗНЕС ПЛАНА.

МЕМОРАНДУМ О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ. АННОТАЦИЯ.

Раздел 1 «Резюме». В резюме указывается суть и эффективность проекта. Обеспечение и механизм реализации, источники финансирования, возврата займа и гарантии.

Раздел 2 «Описание предприятия и отрасли». Описывается текущее состояние, организационная структура, учредители, персонал, достижения предприятия, место на рынке, основные партнеры и клиенты.

Раздел 3 «Описание продукции (услуги)». Описывается назначение и область применения, краткое описание и характеристики, указывается конкурентоспособность, патентоспособность и авторские права, наличие и необходимость лицензии, сертификата качества, обеспечение требований экологичности и безопасности, условия поставки и упаковки, эксплуатации, гарантии и сервиса.

Раздел 4 «Маркетинг и сбыт продукции (услуг)». Рассматриваются требования потребителей к продукции, конкуренция, рынок сбыта продукции, системы и каналы сбыта, стратегия продвижения на рынок и ценовая политика.

Раздел 5 «Производственный план». Указывается местоположение, применяемые технологии, качество и сертификация производства, график производства и реализации продукции, имеющиеся необходимые производственные помещения, оборудование, материалы, кадровое обеспечение, транспорт и связь, энергетическое и инженерное обеспечение

Раздел 6 «Организационный план». Показывается команда управления проектом и ведущие специалисты, правовое обеспечение, партнеры по реализации проекта, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, график реализации проекта.

Раздел 7 «Финансовый план». Даются нормативы для финансово-экономических расчетов, приводятся переменные и постоянные затраты на производство продукции или оказание услуг, потребность в оборотных средствах, смета расходов на реализацию проекта, потребность и источники финансирования, рассчитывается поток реальных денег.

Раздел 8 «Направленность и эффективность проекта». В разделе указывается направленность и значимость проекта, показывается эффективность его реализации.

Раздел 9 «Риски и гарантии». Показываются предпринимательские риски и форс-мажорные обстоятельства, приводятся гарантии возврата средств партнерам и инвесторам.

Приложения к бизнес-плану. Включают в себя документы, подтверждающие или дополняющие информацию, которая содержится в бизнес-плане. Последовательность разработки бизнес-плана представлена в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Этапы составления бизнес-плана

Перспективная бизнес-идея		
1	2	3
Сбор и анализ информации о продукции(услуге) («Описание продукции (услуги)»)	Раздел 3	
Сбор и анализ информации по рынку сбыта («Маркетинг и сбыт продукции (услуг)»)	Раздел 4	
Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли («Описание предприятия и отрасли»)	Раздел 2	

1	2	3
Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами («Производственный план»)	Раздел 5	
Расчет требуемого капитала и источников финансирования («Финансовый план»)	Раздел 7	Отчет о прибылях и убытках Отчет о движении денежных средств Начисленные налоги Финансовые результаты
Определение направленности и масштабов проекта, расчет эффективности («Направленность и эффективность проекта»)	Раздел 8	Срок окупаемости Индекс доходности Чистый дисконтированный доход Анализ чувствительности проекта
Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта («Организационный план»)	Раздел 6	
Решение вопросов рисков и гарантий («Риски и гарантии»)	Раздел 9	
Подбор материалов и составление приложений («Приложения»)	Приложения	
Составление краткого содержания проекта («Резюме»)	Резюме	
Составление аннотации на проект («Аннотация»)	Аннотация	
Оформление титульного листа	Титульный лист	

3.2.1. Титульный лист

Чтобы сразу расположить к бизнес-плану предполагаемых инвесторов, необходимо начать с титульного листа.

Титульный лист лучше оформить на плотной фирменной бумаге, с эмблемой и логотипом предприятия. Это придаст бизнес-плану определенную солидность.

В то же время титульный лист не должен быть перегружен информацией. Требуется указать разработчика, организацию или того, кому адресовано предложение, дату представления плана.

1. Информация о Вашем предприятии:

- название предприятия;
- юридический адрес предприятия;
- номера телефонов и телефаксов (если таковые имеются);
- e-mail;
- Ф.И.О. лица, с которым можно контактировать по данному вопросу.

2. Деловая часть: описание целей, потенциальных возможностей и перспектив.

3. Размер необходимых инвестиций – текущие и ожидаемые потребности.

4. Если возможно, укажите Ваших поручителей.

3.2.2. Раздел 1 «Резюме»

Резюме – это часть бизнес-плана, с которой знакомятся в первую очередь и которая в определенном смысле представляет собой «визитную карточку» бизнеса. По сути, это единственная часть бизнес-плана, которую инвесторы будут читать наиболее внимательно. Работа над этим разделом чрезвычайно важна, поскольку именно по содержанию резюме потенциальные инвесторы, партнеры судят о целесообразности прочтения бизнес-плана до конца и вообще состоятельности предлагаемого проекта.

Объем данного раздела не должен превышать нескольких страниц. Его текст должен быть понятен и неспециалисту – предельная простота и минимум специальных терминов.

В резюме необходимо в нескольких пунктах раскрыть бизнес-план в сжатой форме, при этом обязательно отметив:

- основные задачи бизнес-плана;
- привлекательность бизнеса;
- перспективные оценки будущих прибылей и объемов продаж;
- процедуры возврата займов и кредитов инвесторам;
- размер требуемого капитала.

Резюме должно содержать следующие данные:

- идеи, цели, суть проекта;
- особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их конкурентные преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- стратегия и тактика достижения поставленных целей;
- квалификация персонала и особенности ведущих менеджеров.

В целом резюме должно дать ответы будущим инвесторам или кредиторам фирмы (в том числе и ее акционерам) на два вопроса: «Что они

получат при успешной реализации данного плана?» и «Каков риск потери ими денег?»).

Этот раздел должен разрабатываться в самом конце составления бизнес-плана, когда достигнута полная ясность по всем остальным вопросам.

В разделе «Резюме» определяются в приоритетном порядке все направления деятельности фирмы, целевые рынки по каждому направлению и место фирмы на этих рынках. По каждому направлению устанавливаются цели, к которым фирма стремится, стратегии их достижения, включающие перечень необходимых мероприятий. По каждой стратегии определяются ответственные лица.

В этом же разделе помещается информация, дающая представление о фирме, а также все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность.

Резюме целесообразно завершить информацией о прогнозе спроса, объемах продаж, потребности в финансировании, финансовых результатах, которые ожидаются в результате реализации проекта. Эти данные могут быть представлены в виде табл. 2.

Т а б л и ц а 2

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия

Показатель	0-й год	1 год	2 год	3 год
1	2	3	4	5
1. Программа выпуска, нат.ед.измерения				
2. Объем товарной продукции, тыс. руб.				
3. Объем реализованной продукции, тыс. руб.				
4. Численность работников предприятия, чел. в том числе: – АУП – промышленно-производственный персонал (ППП)				
5. ФЗП всего персонала, тыс. руб. в том числе: – ФЗП АУП, тыс.руб. – ФЗП ППП, тыс. руб.				
6. Производительность труда в расчете на одного работающего ППП, руб./чел.				
7. Среднемесячная зарплата в расчете на одного работающего ППП, руб.				
8. Себестоимость ед.изделия, тыс. руб.				
9. Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.				

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5
10. Затраты на производство продукции, тыс.руб.				
11. Валовая прибыль, тыс. руб.				
12. Налог, УСН 15 %				
13. Чистая прибыль, тыс. руб.				
14. Баланс на конец года, тыс.руб.				
15. Предельный уровень затрат на 1 руб. товарной продукции, руб.				
16. Прибыль на 1 рубль товарной продукции, руб.				
17. Рентабельность продукции, %				
18. Срок окупаемости затрат, лет				
19. Норма прибыли на капитал, %				
20. Экономический эффект, %				

Также в данном разделе целесообразно отразить потребность в инвестиционных средствах (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

Потребность в инвестициях

Статьи затрат	1 год				Всего	2 год				Всего	3 год						
	Всего	по кварталам				Всего	по кварталам				Всего	по кварталам					
		I	II	III			IV	I	II			III	IV	I	II	III	IV
1. Капитальные вложения по утвержденному проекту, подлежащие выполнению																	
2. Капитальные вложения в объекты сбыта																	
3. Приобретение оборотных средств																	
4. Другие инвестиции в период освоения и эксплуатации производственных мощностей																	
5. Итого – объем инвестиций																	

3.2.3. Раздел 2 «Описание предприятия и отрасли»

Собственно бизнес-план начинается с общего описания компании. Его объем не должен превышать нескольких страниц. В описании следует отразить основные виды деятельности и характер компании. Не нужно вдаваться в детали, поскольку их можно изложить в других разделах.

Данный раздел бизнес-плана целесообразно структурировать следующим образом:

- 1) общие сведения о предприятии (табл.4);
- 2) история предприятия;
- 3) финансово-экономические показатели деятельности предприятия;
- 4) месторасположение;
- 5) структура управления;
- 6) кадровый состав;
- 7) направление деятельности и опыт;
- 8) перспективы развития предприятия;
- 9) отрасль экономики и ее перспективы;
- 10) вклад предприятия в развитие региона, общественная и социальная активность.

Т а б л и ц а 4

Общая характеристика предприятия

Содержание требуемых сведений	Источники необходимых сведений	Информация по конкретному предприятию
1	2	3
1. Полное и сокращенное название предприятия	Учредительные документы предприятия	
2. Дата регистрации предприятия. Номер регистрационного свидетельства с наименованием органа, зарегистрировавшего предприятие	Свидетельство о государственной регистрации	
3. Почтовый и юридический адреса предприятия	Учредительные документы предприятия	
4. Подчиненность предприятия – вышестоящий орган (код министерства)	Код присвоен предприятию органом государственной статистики	
5. Вид деятельности (основной), (код отрасли)	Код присвоен предприятию органом государственной статистики	

1	2	3
6. Организационно-правовая форма предприятия	Код присвоен предприятию органом государственной статистики	
7. Форма собственности, доля государства (субъекта Федерации) в капитале, %	Код присвоен предприятию органом государственной статистики	
8. Включение в реестр предприятий-монополистов	Справка от министерства РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства	
9. Банковские реквизиты (идентификационный номер, код ИНН, расчетный счет)		
10. Адрес налоговой инспекции, контролирующей предприятие	Свидетельство о постановке на налоговый учет	
11. Организационная структура предприятия, дочерние компании	Схема организационной структуры предприятия	

Обрабатывая информацию об истории и возникновении предприятия, формулируя цель и миссию предприятия, необходимо определить ценностные ориентиры предприятия, кодекс норм морали деловых взаимоотношений. Это неизбежно положительно скажется на репутации, имидже предприятия.

На этом этапе разработки бизнес-плана очень важно четко сформулировать цель предприятия. В зависимости от особенностей вида деятельности цели могут быть определены в бизнес-плане следующим образом:

- предоставление необходимых обществу товаров (работ, услуг);
- достижение передовых позиций в отрасли, на рынке;
- накопление необходимых средств для развития бизнеса;
- увеличение доли рынка на ____ %;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов на _____ дней (часов);
- выход на новые рынки сбыта к _____;
- снижение затрат на единицу товара на _____ %;
- освоение новых видов товаров (услуг);

– обеспечение конкурентоспособности продукции и удовлетворение спроса потребителей на _____ продукцию;

– развитие экспортной базы и содействие сбыту продукции на зарубежных рынках и т. д.;

Важным фактором в принятии окончательного решения потенциальными инвесторами о привлекательности, конкурентоспособности предлагаемого проекта является наличие на предприятии гармоничного управленческого коллектива, способного успешно решать четыре основных элемента управления:

– планирование;

– организация;

– контроль;

– руководство.

Группа управления в целом должна обладать человеческими качествами, техническим и концептуальным опытом, как в производстве, так и в организации поставок продукции предприятия (и / или комплекса услуг) на рынок. А поэтому сила группы управления должна быть четко отражена в бизнес-плане.

В данном разделе следует ответить на следующие вопросы. Является ли компания производственной, торговой или действует в сфере услуг? Что и как она намерена предоставлять своим клиентам? Где она расположена? В каких географических пределах она намерена развивать свой бизнес (в своей местности, в масштабах страны, в международных масштабах)?

Следует предоставить также некоторые сведения относительно того, какой стадии развития достигла компания. Находится ли ее бизнес на начальной стадии, когда она еще не имеет полностью разработанный ассортимент продукции? Имеет ли она разработанный ассортимент товаров, но еще не начала маркетинг? Или же она уже ведет маркетинг своих продуктов и стремится расширить масштабы деятельности? Т.е. доказать возможность выполнения проекта.

Очень важно сформулировать цели бизнеса. Возможно, компания стремится выйти на определенный объем продаж или в определенные географические районы. Или, может быть, она надеется стать открытой компанией либо привлекательным кандидатом на поглощение другой фирмой. Изложение таких целей важно для рецензента и может способствовать возникновению у него значительного интереса к предложениям. Конечно, эти цели должны выглядеть реалистичными и достижимыми.

3.2.4. Раздел 3 «Описание продукции (услуги)»

В этом разделе бизнес–плана описываются все товары и услуги, которые производит фирма. Написанию данного раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору товаров или услуг, которые должны стать основой бизнеса фирмы. В разделе необходимо дать описание всех существующих и новых товаров и услуг:

- 1) наименование продукции (услуги);
- 2) назначение и область применения, перспективность выпуска или предоставления;
- 3) краткое описание и основные характеристики;
- 4) конкурентоспособность продукции (услуг) (табл. 5);

Т а б л и ц а 5

Конкурентоспособность продукции

Сравниваемые показатели	Сравнительная оценка с продукцией фирм-конкурентов (моя продукция: «+» – лучше, «0» – равно, «-» – хуже)		
	1 продукт Фирма А	2 продукт Фирма Б	3 продукт Фирма В
1.			
2.			
3.			

- 5) возможности повышения конкурентоспособности;
- 6) наличие и необходимость лицензирования выпуска продукции (услуги);
- 7) наличие сертификации качества продукции (услуги);
- 8) безопасность и экологичность;
- 9) условия поставки и упаковки (для продукта). Условия предоставления (для услуги);
- 10) особенности налогов и наличие льгот.

Основное назначение товара – удовлетворение потребности клиента фирмы. В бизнес-плане отражаются область применения, перечень функциональных особенностей, факторы привлекательности товара. К факторам привлекательности товара относят ценность, возможность приобретения, цену, качество, экологичность, имидж, марку, форму, упаковку, срок службы др.

Со свойствами продукта связаны показатели его качества – долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта и т.д. Некоторые показатели качества могут быть оценены количественно, соответствующие данные приводятся в бизнес-плане. Указывается наличие сертификатов промышленной продукции.

Формируется отличие нового или существующего товара от товара конкурентов. Описываются патентные права предприятия, патенты на полезные модели, товарные знаки. Указывается наличие лицензий, а также ноу-хау. Указывается возможность экспорта продукции. Если продукция поставляется на внешний рынок, то приводятся основные показатели, характеризующие экспорт (страна, объем продаж, валютная выручка).

Для нового товара в бизнес-плане указывается, соответствует ли этот товар требованиям новизны. Таким термином обозначают следующие товары:

- 1) товар, не имеющий аналогов на рынке;
- 2) товар, который имеет весомое качественное усовершенствование по сравнению и товарами-аналогами;
- 3) товар, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально изменились;
- 4) товар рыночной новизны, т. е. новый только для данного рынка;
- 5) старый товар, нашедший себе новую сферу применения.

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

3.2.5. Раздел 4 «Маркетинг и сбыт продукции (услуг)»

Исследование и анализ рынка сбыта – один из важнейших этапов подготовки бизнес-планов, который должен дать ответы на вопросы о том, кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию предприятия.

Поскольку сбор, обработка и анализ информации о рынке – достаточно сложный процесс, то целесообразно к проведению исследования привлекать специализированные организации, что может потребовать значительных затрат, которые в большинстве случаев оправданны. Опыт показывает, что неудача большинства проваливающихся со временем коммерческих проектов связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его стоимости.

Процесс исследования рынка необходимо начинать с определения его типа по каждому товару или услуге, при этом в процессе бизнес-планирования можно опираться на следующие подходы к классификации рынков.

1. По сфере общественного производства:
 - 1) рынок товаров материального производства (сырья, продовольствия, машин, оборудования);
 - 2) рынок товаров духовного производства (достижений науки, технологий, произведений искусства, книг).
2. По характеру конечного использования:

1) рынок товаров производственного назначения;

2) рынок товаров потребительского назначения.

3. По сроку использования:

1) рынок товаров долговременного пользования;

2) рынок товаров краткосрочного пользования;

3) рынок товаров одноразового пользования.

4. По территориальному охвату:

1) мировой;

2) внутренний;

3) региональный.

5. По соотношению продавцов и покупателей:

1) рынок свободной конкуренции. Состоит из большого числа независимо действующих продавцов и покупателей какого-либо однородного продукта на высокоорганизованном рынке (по цене равновесия общих спроса и предложения). При этом ни одно отдельно взятое предприятие практически не может оказать влияние на уровень текущих рыночных цен товара;

2) рынок монополистической конкуренции. Состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Наличие последнего объясняется способностью продавцов предложить разные варианты товаров, отличающихся друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением. Наличие большого числа конкурентов ограничивает контроль каждого из них над ценой;

3) олигополистический рынок характеризуется немногочисленностью продавцов, всеобщей взаимозависимостью производителей, а также способностью отдельного предприятия предсказать ответные действия конкурентов на изменение цены или объема производства. Небольшое количество продавцов объясняется тем, что новым претендентам трудно проникнуть на этот рынок;

4) рынок чистой монополии. Один продавец с товаром, у которого нет аналога или заменителя, что позволяет производителю диктовать свои условия потребителям. Монополия на стороне спроса (когда на рынке имеется один покупатель) называется монополией. Если одному продавцу противостоит один покупатель, рыночная структура называется двусторонней монополией.

Этот раздел направлен на изучение рынков и позволяет предпринимателю четко представить, кто будет покупать его товар и где его ниша на рынке.

Вначале предпринимателю необходимо найти ответ на следующие вопросы:

1. На каких рынках действует или будет действовать фирма? Какие типы рынков используются фирмой?

2. Какие основные сегменты этих рынков по каждому виду товара (услуги)?

3. Проранжированы ли рынки (сегменты рынка), на которых действует или будет действовать фирма, по коммерческой эффективности и другим рыночным показателям?

4. Что влияет на спрос на товары (услуги) фирмы в каждом из этих сегментов?

5. Каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынков?

6. Как предполагается реагировать на эти изменения?

7. Каким образом происходит изучение потребностей и спроса?

8. Какова общая и импортная емкости каждого национального рынка и используемого сегмента по всем товарам (услугам) фирмы?

9. Каковы прогнозы развития емкости сегментов на каждом из рынков?

10. Какова реакция рынка на новые товары (услуги)?

11. Проводятся ли тестирование рынка и пробные продажи?

После ответа на эти вопросы в данном разделе бизнес-плана необходимо представить:

- Оценку потенциальной емкости рынка.
- Оценку потенциального объема продаж.
- Оценку реального объема продаж.

Полученные результаты могут быть представлены следующим образом:

1) Требования к потребительским свойствам продукции (табл. 6).

Т а б л и ц а 6

Потребительские свойства продукции

Продукт	Потребители и их характеристика	Требования потребителей к товару	Возможности обеспечения

2) Конкуренция (табл. 7).

Т а б л и ц а 7

Конкуренты

Предприятия-конкуренты	Объем производства или предоставления услуг	Сильные и слабые стороны конкурента	Сильные и слабые стороны предприятия

3) Рынок сбыта продукции (услуг) (табл. 8, 9).

Т а б л и ц а 8

Потребители и рынки сбыта продукции

Продукт	Потребитель		Частота и количество за одну покупку	Кол-во в год	Цена	Объем (стоимость в год)	Доля фирмы	
	Наименование	Кол-во					%	Сумма

Т а б л и ц а 9

Колебания спроса (сезонность) в течение года (%)

Продукт	1 квартал			2 квартал			3 квартал			4 квартал		
	янв.	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	ноя.	дек.

4) Цена продукции (услуги), ценовая политика (табл. 10).

Т а б л и ц а 10

Цена продукции

Продукт	Цена конкурентов, р.	Потребители		Планируемая цена		Цена, р.
		Кто	Макс. цена, р.	Диапазон цен		
				Мин.	Макс.	

5) Каналы сбыта продукции (табл. 11).

Т а б л и ц а 11

Системы сбыта проектируемой продукции

Наименование элемента системы сбыта	Характеристика	Условия	Планируемый объем сбыта

6) Стратегия продвижения на рынок (табл. 12).

Т а б л и ц а 12

Стратегия продвижения

№ п/п	Пути продвижения и их характеристика	Цена	Количество, периодичность	Стоимость

3.2.6. Раздел 5 «Производственный план»

Производственный план должен содержать следующую основную информацию:

- 1) Месторасположение и земля (табл. 13, 14).

Т а б л и ц а 13

Характеристика

Транспортные связи	
Инженерные сети	
Необходимые ресурсы	
Поставщики	
Потребители продукции (услуги)	

Т а б л и ц а 14

Возможные альтернативы (варианты) расположения

Наименование	Характеристика (преимущества и недостатки)

- 2) Технология, качество и сертификация производства (табл. 15).

Т а б л и ц а 15

Технологические характеристики процесса

Технологическая операция (ее характеристика)	Требования к исполнению, их обеспечению	Требования к технологии и оборудованию, их обеспечение	Другие требования, их обеспечение

- 3) Циклограмма производства и реализации продукции (услуги) (табл. 16).

Т а б л и ц а 16

График производства и реализации продукции

№ п/п	Наименование продукта и работ	Испол- нитель	Длительность (дней, часов)	Время в													

4) Производственные площади и помещения, оборудование и материалы (табл. 17, 18).

Т а б л и ц а 17

Производственные площади и помещения

№ п/п	Назначение, наименование, характеристики	Общее коли- чество, м ²	Обеспечение		Готовность, необходимые работы, наличие соглашений, договоров	Затра- ты, р.
			источ- ник	м ²		
Всего затрат						

Т а б л и ц а 18

Оборудование и материалы

Наименование, характеристика	Це- на	Коли- чество	Постав- щик, условия	Сроки, условия и периодичность поставки	Затра- ты, р.
Всего затрат					

5) Кадровое обеспечение (табл. 19).

Т а б л и ц а 19

Кадры

№ п/п	Наименование, характе- ристики	Количество (чел)		Категория, требо- вания	Источник попол- нения	Оклад в месяц, р.	Сумма всего на год, р.
		есть	доп.				
ВСЕГО				Всего затрат			

6) Транспорт и связь, энергетическое и инженерное обеспечение проекта.

7) Экологичность и безопасность производства.

3.2.7. Раздел 6 «Организационный план»

Организационный план должен содержать следующую информацию:

1) Команда управления и ведущие специалисты (табл. 20).

Т а б л и ц а 20

Управленческий персонал

№ п/п	Ф. И. О., должность	Задачи, функции, ответственность	Год рождения, образование, специальность, опыт работы, достижения

2) Правовое обеспечение (табл. 21).

Т а б л и ц а 21

Правовое обеспечение

№ п/п	Документ и его реквизиты	Краткое содержание (суть и значение для проекта)

3) Партнеры по реализации проекта (табл.22).

Т а б л и ц а 22

Партнерство

№ п/п	Потребности проекта	Партнер (предприятие, Ф. И. О., тел./факс)	Форма и условия партнерства

4) Поддержка и льготы (табл. 23).

Т а б л и ц а 23

Поддержка и льготы

№ п/п	Документ и его реквизиты	Краткое содержание (суть и значение для проекта)

5) Организационная структура реализации проекта.

6) График реализации проекта (табл. 24).

Т а б л и ц а 24

График реализации проекта

№ п/п	Наименование этапов	Ответственный	Дата		Длительность (дней)	Результат	Связь с другими этапами
			начало	окончание			

3.2.8. Раздел 7 «Финансовый план»

В плане необходимо отразить нормативы для финансово-экономических расчетов (табл. 25–29).

Т а б л и ц а 25

Изменение курса валют

Курс на момент начала проекта	Темпы роста/падения курса валют по годам, %			
	1-й	2-й	3-й	4-й далее

Т а б л и ц а 26

Налоги

Наименование	Ставка, %	Регулярность выплат	Облагаемая статья

Т а б л и ц а 27

Инфляция

Объект инфляции	Инфляция по годам с начала проекта, %			
	1-й	2-й	3-й	4-й далее
Сбыт (изменение цен на продукцию или услугу)				
Прямые издержки (изменение стоимости сырья, материалов, комплектующих)				
Общие издержки (изменение уровня затрат на оплату постоянных издержек)				
Заработная плата (изменение уровня оплаты труда)				
Недвижимость (изменение стоимости основных фондов)				
Энергоносители (изменение стоимости электроэнергии, топлива и т. п.)				

Т а б л и ц а 28

Способ отнесения выплат, процентов по кредитам

Отнести полностью на затраты	Отнести полностью на прибыль	Отнести на затраты в пределах ставки ЦБ РФ, а оставшуюся часть выплат отнести на прибыль

Т а б л и ц а 29

Ставки Центрального Банка РФ

1-й год	2-й год	3-й год	4-й год и далее

Также в финансовом плане отражаются расходы на персонал (табл. 30–33).

Т а б л и ц а 30

Расходы на персонал

Количество, чел.	Оклад, р.	Регулярность выплат	Использование		Сумма, р.
			с месяца	по месяц	
Управленческий персонал					
Производственный персонал					
Персонал по маркетингу и прочие сотрудники					
Всего расходы на персонал					

Т а б л и ц а 31

Прямые расходы на производство продукции

Наименование	Единицы измерения	Расход	Цена	Общая сумма
Материалы				
Комплектующие				
Сдельная заработная плата				
Другие издержки				

Т а б л и ц а 32

Постоянные расходы на производство продукции

Наименование	Сумма
Постоянные затраты на управление	
Постоянные затраты на производство	
Постоянные затраты на маркетинг, сбыт продукции	
Другие постоянные затраты	

Т а б л и ц а 33

Калькуляция себестоимости продукции

№	Наименование	Единицы измерения	Количество	Цена	Сумма
Итого себестоимость					

В общем случае смета затрат на проект составляется по следующим статьям: приобретение оборудования, изготовление нестандартного оборудования, проектные работы, строительно-монтажные работы, обучение и переобучение персонала, материалы и комплектующие на производство, топливо и энергия на производственные нужды, аренда помещений и оборудования, основная и дополнительная заработная плата, начисления на заработную плату, возврат займа, процент за кредит, общепроизводственные и внепроизводственные расходы, прочие расходы.

Т а б л и ц а 34

Смета затрат на производство

№	Наименование	Количество	Цена	Стоимость		
				Всего	В том числе	
					Собственные средства	Заемные средства
Всего на проект						

Т а б л и ц а 35

Отчет о прибылях и убытках

Денежные потоки/ год	1-й	2-й	3-й
<i>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</i>			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)			
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг			
Валовая прибыль			
Коммерческие расходы			
Управленческие расходы			
Прибыль (убыток) от продаж			
<i>Прочие доходы и расходы</i>			
Проценты к получению			
Проценты к уплате			
Доходы от участия в других организациях			
Прочие операционные доходы			
Прочие операционные расходы			
Внереализационные доходы			
Внереализационные расходы			
<i>Прибыль (убыток) до налогообложения</i>			
Отложенные налоговые активы			
Отложенные налоговые обязательства			
Текущий налог на прибыль			
<i>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода</i>			

Т а б л и ц а 36

Денежные потоки проекта

Денежные потоки/ год	1-й	2-й	3-й
1	2	3	4
<i>Инвестиционная деятельность</i>			
Затраты на приобретение активов			
Издержки подготовительного периода			
Денежный поток (кэш-фло) от инвестиционной деятельности			
<i>Операционная деятельность</i>			
Поступления от продаж (включая НДС)			
Поступления от продаж (без НДС)			
Переменные издержки			
Постоянные издержки			
Коммерческие расходы			

Окончание табл. 36

1	2	3	4
Выплаты процентов по займам			
Прибыль до налогообложения			
Налог на прибыль			
Денежный поток (кэш-фло) от операционной деятельности			
<i>Финансовая деятельность</i>			
Займы			
Выплаты и погашение займов			
Денежный поток (кэш-фло) от финансовой деятельности			
Сальдо реальных денег			
Сальдо реальных денег накопленным итогом			

ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ И ВЫПЛАТ
Собственный (акционерный) капитал

Т а б л и ц а 37

Заемный капитал

№	Наименование кредита	Сумма	Дата	Период, месяцев

Т а б л и ц а 38

Условия выплат по займам и процентов по ним

№	Дата	Наименование кредита	%	Выплата процентов	Выплата кредита	На затраты	На прибыль	С учетом ставки ЦБ

Т а б л и ц а 39

Рефинансирование прибыли

Год	1-й	2-й	3-й
Доля прибыли, идущая на рефинансирование (%)			

Т а б л и ц а 40

Выплата дивидендов

Год	1-й	2-й	3-й
Доля прибыли, идущая на выплату дивидендов (%)			

3.2.9. Раздел 8 «Направленность и эффективность проекта»

В этом разделе указывают:

1) Направленность проекта: экспорт, импортозамещение, энергосбережение, экология, создание новых рабочих мест, образовательные услуги, молодежная занятость и др.

2) Значимость проекта. Под значимостью проекта понимается его значение для места реализации (района, города), региона, России, международного сообщества.

3) Показатели эффективности реализации проекта.

Т а б л и ц а 41

Эффективность проекта

Показатель	Значение
ЧДД	
ИД	
СО	
ВНД	

4) Анализ чувствительности проекта.

Т а б л и ц а 42

Анализ чувствительность проекта к влиянию факторов

Параметры	Значение ЧДД для различных отклонений параметров				
	– 50 %	– 40 %	– 30 %	– 20 %	– 10 %
Цена сбыта					
Прямые издержки					

3.2.10. Раздел 9 «РИСКИ И ГАРАНТИИ»

В данном разделе приводятся следующие сведения:

1) Риски предприятия и меры предупреждения (табл. 43)

Т а б л и ц а 43

Риски проекта

№	Содержание риска	Возможные потери		Меры предупреждения и снижения риска
		Характеристика	Сумма	

2) Форс-мажорные обстоятельства.

3) Гарантии партнерам и инвесторам (табл. 44).

Т а б л и ц а 44

Гарантии партнерам и инвесторам

№	Содержание и размер возможных гарантий	Готовность механизма реализации

4. ОБЩАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПЛАНА

Анализ бизнес-плана следует осуществлять по общей схеме, которая включает специальные разделы, оценивающие коммерческую, техническую, финансовую, экономическую и институциональную выполнимость бизнес-плана, оценка должна оканчиваться анализом риска.

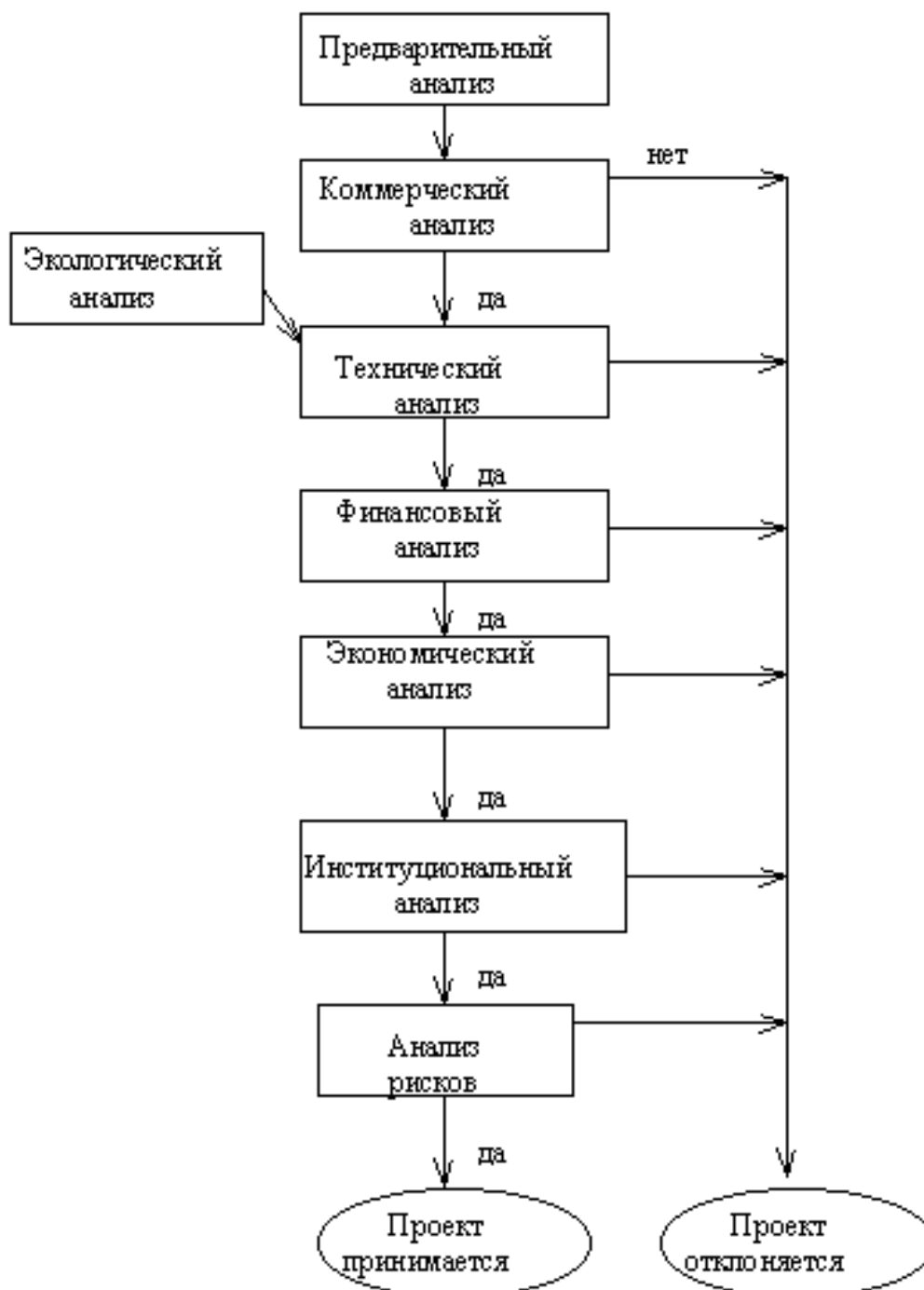


Рис. 2. Общая последовательность анализа бизнес-плана

Предварительная стадия разработки и анализа бизнес-плана

При разработке бизнес-плана осуществляется анализ эффективности его реализации. Данный анализ и составляет содержание предварительной стадии анализа бизнес-плана. При проведении анализа используют следующие два критерия:

- зрелость отрасли,
- конкурентоспособность предприятия (его положения на рынке).

Анализ зрелости отрасли принято производить, относя ее к одному из четырех состояний развития: эмбриональному, растущему, зрелому и стареющему.

При исследовании положения предприятия на рынке необходимо установить конкурентоспособность фирмы в рамках отрасли, к которой она принадлежит. При этом различают следующие конкурентные состояния предприятия: доминирующее, сильное, благоприятное, неустойчивое, слабое, нежизнеспособное.

На основании сопоставления критериев зрелости отрасли и конкурентной способности предприятия, разрабатывают матрицу жизненных циклов предприятия, позволяющую определить целесообразность осуществления бизнес-плана.



Рис. 3. Матрица наборов жизненных циклов

Конечным результатом предварительной стадии анализа бизнес-плана является установление положения конкретного предприятия по указанным критериям, т.е. буквально, какой конкретной “клетке” в матрице принадлежит данное предприятие.

Исходя из приведенной формализации, может быть рассмотрена одна из возможных стратегий развития предприятия.

5. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

В представлении бизнес-плана лучше всего поможет его презентация. Это встреча с инвесторами или крупными клиентами продолжительностью до 20–30 минут.

За это время нужно успеть охватить в своем рассказе семь ключевых областей бизнес-плана:

- предприятие и его продукция или услуги;
- рынок – клиенты и конкуренты;
- маркетинговая стратегия, которой необходимо следовать;
- первоочередные финансовые задачи (например, «ежегодный 20 %-й общий рост при 40 %-м обороте капитала»);
- управленческая команда;
- необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти средства будут направлены;
- условия и сроки оплаты или реализации инвестиции.

После этого нужно подробно и четко ответить на все поступившие вопросы. Презентация должна четко показать, почему необходимы испрашиваемые дополнительные фонды. Например, представитель банка должен быть уверен в том, что та форма ссуды, которую просят, соответствует целям, которые преследуются.

6. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ ПО БИЗНЕС-ПЛАНУ

Принципиальная схема проведения переговоров по теме:

- 1-й этап – очень широко и популярно изложить идею бизнес-плана (цель – почувствовать, в каких областях, проблемах, задачах, вопросах просматривается заинтересованность собеседника, инвестора, будущего партнера и т.д.);
- 2-й этап – сужение области переговоров и углубление излагаемой информации (цель – определить уровень компетентности собеседника по разным вопросам, аспектам предмета переговоров и зафиксировать те вопросы, в которых собеседник наиболее компетентен);
- 3-й этап – глубокое аргументированное изложение предложения по вопросам, в которых собеседник компетентен, и комментариев других аспектов, в которых собеседник не является специалистом.

Следуя данной схеме можно добиться того, чтобы инвестор дал средства под реализацию проекта.

Стратегия развития предприятия

Положение на рынке	Стадии зрелости			
	Эмбриональная	Растущая	Зрелая	Стареющая
Доминирующее	Инвестируйте быстрее требований рынка	Удерживайте позиции. Удерживайте долю	Удерживайте позиции. Развивайтесь вместе с отраслью	Удерживайте позиции
Сильное	Инвестируйте со скоростью, диктуемой рынком	Попытайтесь улучшить положение. Увеличивайте долю	Удерживайте позиции. Развивайтесь вместе с отраслью	Удерживайте позиции или подводите итоги
Благо-приятное	Избирательно или целиком увеличивайте долю. Все силы на увеличение рыночной доли	Попытайтесь улучшить положение. Избирательное увеличение доли	Выжидание или стабилизация. Найдите нишу и пытайтесь защищаться	Подводите итоги или постепенно уходите
Неустойчивое	Избирательно подходите к завоеванию позиций	Найдите свою нишу и обороняйтесь	Найдите нишу и удерживайте ее или постепенно уходите	Уходите постепенно или сразу
Слабое	Вверх или вон	Перестраивайтесь или уходите совсем	Перестраивайтесь или постепенно уходите	Уходите сразу

Стадия предварительного анализа не должна быть продолжительной по времени, и выводы, которые делаются на предварительном этапе преимущественно, базируются на качественных оценках. Тем не менее, эта стадия необходима, по крайней мере, по следующим двум причинам:

- при дальнейшем общении со стратегическим инвестором вопросы зрелости отрасли и конкурентного положения предприятия обязательно будут подниматься и к этому необходимо быть готовым заранее,
- если менеджеры предприятия не позаботятся об этом анализе, то стратегический инвестор сделает это сам и его выводы могут быть не столь благоприятными.

7. АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ВЫПОЛНИМОСТИ ПРОЕКТА

Маркетинговый анализ должен включать анализ потребителей и конкурентов. Анализ потребителей позволяет определить потребительские запросы, потенциальные сегменты рынка и характер процесса покупки. Для этого необходимо провести детальное исследование рынка. Кроме того, необходимо провести анализ основных конкурентов в рамках рыночной структуры и институциональных ограничений, на нее влияющих. На основе результатов маркетингового анализа разрабатывается маркетинговый план. В нем должны быть определены стратегии разработки продукта, ценообразования, методы продвижения товара на рынок и сбыта. В рамках маркетингового плана желательно спрогнозировать реакцию конкурентов и ее последующее влияние на возможность выполнения маркетингового плана.

В ходе проведенного анализа формируются следующие блоки: **анализ рынка, анализ конкурентной среды, разработка маркетингового плана продукта, обеспечение достоверности информации, используемой для предыдущих разделов.**

Цель исследования рынка – выявление потребительских запросов, определение сегментов рынка и процесса покупки для улучшения качества и ускорения процесса принятия решений по маркетингу.

Структурное исследование рынка следует начать с выявления конкурентов, государственных или частных предприятий, местных, национальных или международных компаний, традиционных или новых, маркированных или немаркированных продуктов. Следует также оценить возможность и значение вхождения на рынок новых участников (будущих конкурентов), конкуренцию со стороны товаров-заменителей (например, синтетики для хлопка, безалкогольных напитков для фруктовых соков).

8. ТЕХНИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Задачей технического анализа бизнес-плана является:

- определение технологий, наиболее подходящих с точки зрения целей проекта,
- анализ местных условий, в том числе доступности и стоимости сырья, энергии, рабочей силы,
- проверка наличия потенциальных возможностей планирования и осуществления проекта.

Технический анализ обычно производится группой собственных экспертов предприятия с возможным привлечением узких специалистов. Стандартная процедура технического анализа начинается с анализа соб-

ственных существующих технологий. При этом необходимо руководствоваться следующими критериями: (1) технология должна себя хорошо зарекомендовать ранее, то есть быть стандартной, (2) технология не должна быть ориентирована на импортное оборудование и сырье.

Если оказывается невозможным использовать собственную технологию, то проводится анализ возможности привлечения зарубежной технологии и оборудования по одной из возможных схем:

- совместное предприятие с иностранной фирмой – частичное инвестирование и полное обеспечение всеми технологиями;
- покупка оборудования, которое реализует технологическое know-how;
- “turn-key” – покупка оборудования, постройка завода, наладка технологического процесса;
- “product-in-hand” – “turn-key” плюс обучение персонала до тех пор, пока предприятие не произведет необходимый готовый продукт;
- покупка лицензий на производство;
- техническая помощь со стороны зарубежного технолога.

Правило выбора технологии предусматривает комплексный анализ некоторых альтернативных технологий и выбор наилучшего варианта на основе какого-либо агрегированного критерия.

Ключевые факторы выбора среди альтернативных технологий сводятся к анализу следующих аспектов использования технологий.

1. Прежнее использование выбранных технологий в сходных масштабах (масштабы могут быть слишком велики для конкретного рынка).
2. Доступность сырья (сколько потенциальных поставщиков, какие их производственные мощности, качество сырья, каково количество других потребителей сырья, стоимость сырья, метод и стоимость доставки, риск в отношении окружающей среды).
3. Коммунальные услуги и коммуникации.
4. Нужно быть уверенным, что организация, которая продает технологию, имеет на нее патент или лицензию.
5. По крайней мере начальное сопровождение производства продавцом технологии.
6. Приспособленность технологии к местным условиям (температура, влажность и т.п.).
7. Загрузочный фактор (в процентах от номинальной мощности по условиям проекта) и время для выхода на устойчивое состояние, соответствующее полной производительности.
8. Безопасность и экология.
9. Капитальные и производственные затраты.

9. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ

Общая схема финансового анализа бизнес-плана предусматривает:

1. Анализ финансового состояния предприятия в течение трех – пяти предыдущих лет работы предприятия.
2. Анализ финансового состояния предприятия в период подготовки бизнес-плана.
3. Анализ безубыточности производства основных видов продукции.
4. Прогноз прибылей и денежных потоков в процессе реализации бизнес-плана.
5. Оценка эффективности бизнес-плана.

Финансовый анализ предыдущей работы предприятия и его текущего положения обычно сводится к расчету и интерпретации основных финансовых коэффициентов, отражающих ликвидность, кредитоспособность, прибыльность предприятия и эффективность его менеджмента. Если инвестиционный проект готовится для привлечения западного стратегического инвестора, финансовую отчетность следует преобразовать в западные форматы той страны, из которой предполагается привлечь инвестора.

Анализ безубыточности включает в себя систематическую работу по анализу структуры себестоимости изготовления и продажи основных видов продукции и разделению всех издержек на переменные (которые изменяются с изменением объема производства и продаж) и постоянные (которые остаются неизменными при изменении объема производства). Основная цель анализа безубыточности – определить точку безубыточности, т.е. объема продаж товара, который соответствует нулевому значению прибыли. Важность анализа безубыточности заключается в сопоставлении реальной или планируемой выручки в процессе реализации бизнес-плана с точкой безубыточности и последующей оценки надежности прибыльной деятельности предприятия.

Наиболее ответственной частью финансового раздела проекта является собственно его инвестиционная часть, которая включает:

- определение инвестиционных потребностей предприятия по проекту,
- установление (и последующий поиск) источников финансирования инвестиционных потребностей,
- оценка стоимости капитала, привлеченного для реализации бизнес-плана,
- прогноз прибылей и денежных потоков за счет реализации проекта,
- оценка показателей эффективности проекта.

При оценке окупаемости проекта в течение его срока реализации необходимо учитывать, что объем денежных потоков, которые получаются в результате реализации проекта должен покрывать величину суммарной инвестиции с учетом принципа “стоимости денег во времени”.

Проект считается целесообразным с точки зрения финансовых критериев, если суммарный денежный поток, генерируемый инвестицией, покрывает ее величину с учетом принципа “стоимости денег во времени”.

10. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Экономический анализ состоит в оценке влияния вклада проекта в увеличении богатства государства (нации).

В процессе экономического анализа необходимо выяснить прибыльность государства, а не владельцев компании от реализации этого проекта.

Процедура оценки экономической эффективности может быть представлена в виде следующей последовательности.

1. Представить результаты финансового анализа.
2. Сделать новую классификацию затрат и доходов с точки зрения экономического анализа.
3. Перевести финансовые значения в экономические (они не совпадают по причине несоответствия цен и затрат для внешнего и внутреннего рынка).
4. Оценить стоимость других возможностей для использования ресурсов и получения такого же продукта.
5. Исключить все расчеты по внутренним платежам (так как они не изменяют общего богатства страны).
6. Сопоставить ежегодные экономические потоки средств с исходным объемом инвестиции (это будет конечный итог).

Экономический анализ проводится для крупных инвестиционных проектов, которые разрабатываются по заказу правительства и призваны решить какую-либо национально значимую задачу. Если предприятие разрабатывает инвестиционный проект по своей собственной инициативе, самостоятельно привлекая инвестора, оно в конечном итоге фокусирует общий интерес проекта на выгодах его участников, главным образом тех физических и юридических лиц, которые предоставили финансовые ресурсы для проекта. И если в число этих лиц не входит государство, экономический анализ проекта можно не производить.

Экономический анализ также включает в себя расчет основных технико-экономических показателей бизнес-плана (табл. 46).

На стадии ТЭО должна быть представлена в полном объеме вся исходная информация следующего вида:

- сведения о проекте и его участниках;
- экономическое окружение проекта;
- сведения об эффекте от реализации проекта в смежных областях;
- денежный поток от инвестиционной деятельности;
- денежный поток от операционной деятельности;
- объемы производства и реализации продукции и прочие доходы;
- затраты на производство и сбыт продукции;
- денежный поток от финансовой деятельности.

Для оценки эффективности проектов для его участников, кроме того, необходимо описание:

состава участников проекта, либо организаций, которые они должны выполнить;

действий, подлежащих выполнению участниками, расчетов и обоснования, связанных с этим результатов и затрат;

предполагаемого организационно-экономического механизма реализации проекта.

Для оценки эффективности проекта с учетом факторов риска и неопределенности рекомендуется включать информацию о возможных отклонениях от проектных значений:

- производственной мощности и сроков его освоения;
- объемов спроса на продукцию;
- расходов на основное сырье и материалы;
- цен на основное оборудование и сроков его монтажа;
- задержек платежей за реализованную продукцию;
- и других показателей, существенно влияющих на денежные потоки.

Для оценки эффективности капитальных затрат рассматриваются: состав и структура производственных средств по пусковым комплексам; нормы расчета потребности в оборотном капитале (в днях); объемы производства и реализации продукции; текущие затраты на производство и сбыт продукции; источники финансирования; денежные потоки и показатели общественной эффективности проекта; расчет показателей эффективности (срок окупаемости, ЧДД, ВНД, ИД); отчет о прибылях и убытках; денежные потоки для оценки коммерческой эффективности проекта; показатели эффективности участия предприятия в проекте; таблица финансового планирования; показатели эффективности проекта для акционеров; денежные потоки и показатели региональной эффективности проекта; бюджетные денежные потоки и расчеты показателей бюджетной эффективности.

Т а б л и ц а 46

№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	Расчетные формулы
1	2	3	4
1	Чистый дисконтированный доход	тыс. руб.	$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - 3_t) \frac{1}{(1+E)^t}$ $\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - 3_t^+) \frac{1}{(1+E)^t} - K$
2	Индекс доходности	относительные показатели (ИД>1)	$\text{ИД} = \frac{1}{K} \cdot \sum_{t=0}^T (R_t - 3_t^+) \frac{1}{(1+E)^t}$
3	Внутренняя норма доходности	%	$E_{\text{вн}} (\text{ВНД}): = \sum_{t=0}^T \frac{R_t - 3_t^+}{(1+E_{\text{вн}})^t} = \sum_{t=0}^T \frac{K_1}{(1+E_{\text{вн}})^t}$
4	Срок окупаемости инвестиций	лет	$T_{\text{ок}} = \frac{K_1 - K_2}{C_2 - C_1}$ <p>$T_{\text{ок}}$ = основной и оборотный капитал/общий объем продаж – (себестоимость – амортизация – плата за кредит) + проценты</p>
	Обобщающие оценки финансового состояния	доли	K_1 (коэффициент абсолютной ликвидности) = наличность + эквиваленты наличности/краткосрочные обязательства
	- ликвидность		K_2 (коэффициент покрытия) = краткосрочные обязательства + краткосрочные активы/краткосрочные обязательства
	- оборачиваемость (коэффициент деловой активности)	доли	K_o = объем реализации (продаж)/среднегодовая стоимость активов
	Прибыльность: - рентабельность продукции	доли % %	$K_{\text{ос}}$ = объем реализации/среднегодовая стоимость собственного капитала $K_{\text{р.вал.}}$ = (валовая прибыль от реализации/себестоимость реализованной продукции) 100 % $K_{\text{р.чист.}}$ = (чистая прибыль/себестоимость реализованной продукции) · 100 %
	- рентабельность капитала	%	$K_{\text{р.вал.}}$ = (валовая прибыль/среднегодовой итог баланса) 100 %
	- рентабельность капитала	%	$K_{\text{р.чист.}}$ = (чистая прибыль/среднегодовой итог баланса) 100 %
	- рентабельность собственного капитала	%	$K_{\text{р.соб.}}$ = (чистая прибыль/среднегодовой собственный капитал) 100 %
	Стоимость проекта	тыс. руб.	$K_{\text{п}}^0 = K_{\text{п}} + K_{\text{п}}^3$

11. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Институциональный анализ оценивает возможность успешного выполнения бизнес-плана с учетом организационной, правовой, политической и административной обстановки. Этот раздел бизнес-плана является не количественным и не финансовым. Его главная задача – оценить совокупность внутренних и внешних факторов, сопровождающих инвестиционный проект.

12. АНАЛИЗ РИСКА

Анализ риска предлагает учет всех изменений, как в сторону ухудшения, так и в сторону улучшения.

Иногда в процессе анализа риска ограничиваются анализом сценариев, который может быть проведен по следующей схеме.

1. Выбирают параметры бизнес-плана в наибольшей степени неопределенные.

2. Производят анализ эффективности проекта для предельных значений каждого параметра.

3. В инвестиционном проекте представляют три сценария:

- базовый,
- наиболее пессимистичный,
- наиболее оптимистичный (необязательно).

Стратегический инвестор обычно делает вывод на основе наиболее пессимистичного сценария.

13. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Для успешной организации бизнес-планирования в коммерческой организации необходимо наличие четырех обязательных условий (компонентов), которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес-планирования коммерческой организации.

Во-первых, коммерческая организация должна располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированы, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес-плана образует

аналитический блок (или компонент) процесса финансового планирования. Во-вторых, для того чтобы разрабатывать финансовые планы, нужна внутренняя информация о деятельности предприятия и внешняя информация.

Основой информационного блока (компонента) процесса бизнес-планирования являются:

1) экономическая информация (прогноз процентных ставок, прогноз темпов инфляции и т.д.);

2) учетная информация (информация бухгалтерского учета (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, приложения к балансу) и управленческого учета);

3) сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, информация товарных, валютных бирж и прочая финансовая информация;

4) политическая информация и т. д.

Кроме того, функционирование системы бизнес-планирования осуществляется в рамках действующего нормативно-правового обеспечения, к которому относятся законы, указы Президента РФ, послания Правительства РФ, приказы и распоряжения отраслевых министерств, уставные документы, инструкции и др. В-третьих, процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления, составляющие организационный блок процесса. Понятие организационной структуры включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят разработка, контроль и анализ бизнес-плана коммерческой организации, совокупность структурных подразделений, которые ответственны за исполнение бизнес-плана.

В-четвертых, в процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации. Программно-технические средства, используемые в процессе финансового планирования и контроля, составляют программно-технический блок системы финансового планирования.

Бизнес-планирование – это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением.

Можно выделить следующие основные **стадии процесса бизнес-планирования**:

1) подготовительную стадию;

2) стадию разработки бизнес-плана;

3) стадию продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;

4) стадию реализации бизнес-плана.

Ключевыми моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи.

Бизнес-идея – это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др. Источниками новых идей могут быть:

- 1) отзыв потребителей;
- 2) продукция, выпускаемая конкурентами;
- 3) мнение работников отдела маркетинга;
- 4) публикации федерального правительства о патентах;
- 5) проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Презентация бизнес-плана – это краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами. Компания и ее продукция, рынок – клиенты и конкуренты, маркетинговая стратегия, первоочередные финансовые задачи, команда, которая будет осуществлять этот план (ключевой управленческий персонал), необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены, размер, условия и сроки реализации инвестиции – это перечень основных освещаемых вопросов на презентации бизнес-проекта.

Для повышения эффективности презентации копию бизнес-плана потенциальным инвесторам и партнерам высылают заранее, чтобы они имели возможность прочесть его до начала переговоров. Во время презентации необходимо использовать наглядный материал (образцы продукции, фотографии, графики, схемы и т.д.). Презентация должна проходить в форме диалога, а не лекции. Лучше, если презентацию проводит лично руководитель предприятия с привлечением специалистов.

Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами по реализации бизнес-проекта.

В ходе переговоров происходит согласования условий и оформление договорных отношений. По результатам переговоров вносятся соответствующие коррективы в бизнес-план. Началу переговоров с инвесторами предшествует этап аудита бизнес-плана.

Процедура аудита бизнес-плана внешними инвесторами проводится по определенной схеме, включающей, как правило, шесть этапов:

- 1) оценку характеристик компании-заявителя, анализ отрасли его деятельности. Прежде всего, устанавливается, относится ли отрасль, где этот проект будет реализовываться, к числу приоритетных для инвестора. Далее определяется положение фирмы-просителя на фоне своей отрасли;

2) анализ условий инвестиционного соглашения (форму заимствования и возврата кредита, залог, гарантию возврата кредитных средств);

3) анализ последнего баланса (определение степени финансовой устойчивости и ликвидности, оценку активов и обязательств, проверку достаточности собственного оборотного капитала, расчет уровня коэффициента покрытия). Обязательно определяется соотношение «заемный капитал – собственный капитал». В мировой практике обычно избегают давать средства фирмам, у которых это соотношение превысило 4, а если фирма небольшая, то и при величине данного показателя, равной 3;

4) оценку руководящей команды компании-заявителя;

5) выявление особенностей проекта;

6) общий анализ бизнес-плана.

Только после завершения работы по пяти первым этапам и получения вывода о целесообразности дальнейшего рассмотрения проекта переходят к шестому этапу – общему глубокому изучению бизнес-плана. Завершается аудит бизнес-плана принятием или отклонением решения об его инвестировании.

Этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство. Реализовать бизнес-план – означает выполнить все рабочие задачи в фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию. Планирование реализации бизнес-проекта и составление бюджета включают следующие основные задачи:

1) определение типа рабочих задач в фирме и вне ее;

2) определение логической последовательности событий в рабочих задачах;

3) подготовку графика реализации задач;

4) определение ресурсов для решения задач;

5) подготовку бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование бизнес-плана;

6) документирование всех данных реализации бизнес-проекта.

Таким образом, план реализации содержит график, объединяющий в последовательную схему действий различные стадии реализации бизнес-плана:

1) финансовое планирование;

2) организационное оформление;

3) приобретение и передачу технологий;

4) подготовку заявочных документов;

5) представление предложений;

6) переговоры и заключение контрактов;

7) приобретение земли;

- 8) строительные работы;
- 9) установку оборудования;
- 10) закупку материалов и сырья;
- 11) предпроизводственный маркетинг;
- 12) обучение и назначение на должность;
- 13) запуск и начало производства;
- 14) поддержание и развитие производства.

Завершается аудит бизнес-плана принятием или отклонением решения об его инвестировании. Для практической реализации бизнес-планирования как процесса представляется важным соблюдение следующих принципов:

- 1) гибкости, означающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;
- 2) непрерывности, предусматривающей скользящий характер планирования;
- 3) коммуникативности, под которой понимается координация и интеграция усилий (все должно быть взаимосвязано и взаимозависимо);
- 4) интерактивности, подразумевающей творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;
- 5) многовариантности, предусматривающей выбор наилучшего из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;
- 6) участия, предполагающего важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей организации;
- 7) адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

14. ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЯ

Необходимо кратко изложить цели, к которым необходимо стремиться в своем бизнесе в ближайшие три года и общую стратегию их достижения. Очень важно сконцентрироваться на важнейших целях и не впасть в излишнее детализирование.

Средством достижения этого является установление (определение) одной цели для каждой составляющей бизнеса: рынок, деньги, производство, люди, охрана окружающей среды.

Рынок. Увеличить объем продаж на 20 % за счет проникновения на другие внутренние рынки и экспорта в страны СНГ.

Деньги. Улучшить соотношение между акционерным капиталом и долгом так, чтобы около 35 % необходимого капитала обеспечивалось акционерами.

Производство. Улучшить качество продукции путем внедрения автоматизированной системы контроля качества.

Люди. Повысить квалификацию работающих путем организации специальных курсов, стажировок.

Охрана окружающей среды. Уменьшить отрицательное влияние производства на окружающую среду путем модернизации системы очистки сточных вод.

Ограничьте себя одной главной целью по каждой составляющей бизнеса. Указав большее количество целей, есть риск увязнуть в деталях и запутать изложение или произведете впечатление человека, собирающегося достичь слишком многого, что не реально. Разработка бизнес-плана невозможна без приоритетов. Для начинающей компании слишком высокие темпы развития опасны.

Планирование предпринимательской деятельности, широко применяемое как в зарубежной, так и в отечественной практике, основывается на бизнес-плане.

Назначение бизнес-плана состоит в том, что он помогает предпринимателям решать следующие задачи:

1. Бизнес-план показывает, какими методами и с помощью каких средств можно достичь поставленных целей.

2. С помощью бизнес-плана можно получить желаемые вложения капитала от потенциальных инвесторов. Ведь именно на основе бизнес-плана они будут принимать решения о финансировании бизнеса.

3. Изучить емкость и перспективность развития будущего рынка сбыта.

4. Оценить затраты для производства нужной рынку продукции, соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность дела.

5. Обнаружить всевозможные «подводные» камни, подстерегающие новое дело в первые годы его реализации.

6. Определить показатели, по которым можно будет регулярно контролировать состояние дел.

К их числу основных функций бизнес-планирования следует отнести:

- обоснование стратегии (общей концепции) и тактики развития предприятия;

- планирование, позволяющее оценивать и контролировать процесс развития деятельности предприятия;

- привлечение денежных средств со стороны (ссуды, кредиты);

- привлечение инвесторов и расширение круга предприятий-партнеров, совместно реализующих разработанный проект.

При разработке бизнес-плана необходимо соблюдать основополагающие принципы планирования:

- необходимость;
- непрерывность;
- эластичность и гибкость;
- единство и полнота (системность);
- точность и детализация;
- экономичность;
- оптимальность;
- связь уровней управления;
- участие;
- холизм (сочетание координации и интеграции).

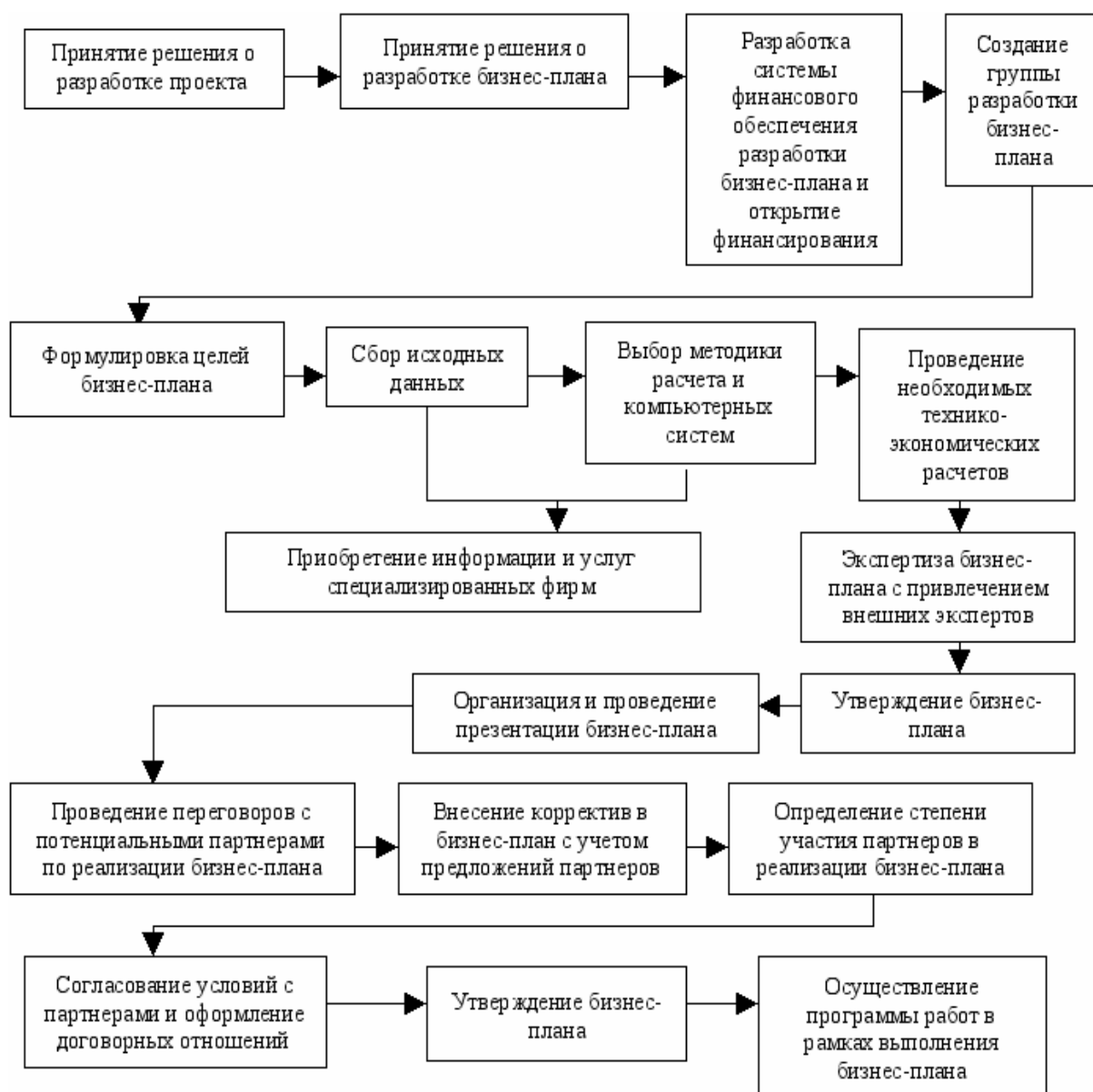


Рис. 4. Этапы формирования бизнес-плана

Формирование бизнес-плана предполагает прохождение нескольких этапов:

- определение миссии предприятия;
- формирование цели и задач проекта;
- установление общей структуры бизнес-плана;
- сбор необходимой информации;
- составление бизнес-плана (процесс планирования)

15. ТИПЫ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

Практика планирования выделяет несколько типов бизнес-планов. Каждый тип бизнес-плана имеет свои особенности.

В России выделяют четыре типа бизнес-планов.

1. Внутренний бизнес-план фирмы.
2. Бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств (коммерческого кредита).
3. Инвестиционный бизнес-план.
4. Бизнес-план финансового оздоровления.

15.1. Внутренний бизнес-план фирмы

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

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

Системность планирования предусматривает охват всего цикла от заготовки материальных ресурсов, производства до реализации продукции и получения прибыли.

Структуру внутреннего бизнес-плана необходимо адаптировать к системе контроллинга.

Примерная структура внутреннего бизнес-плана.

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

2. Учредители. Фирма.

3. Концепции. Анализ составляющих концепции. Обоснование организационно-правовой формы. Принципы управления предприятием. Квалификация, количество функций сотрудников. Концепция менеджмента,

маркетинга. Логистика, организация производственного процесса. Система внутреннего учета. Учетная политика фирмы. Организация финансового менеджмента на предприятии. Система контроллинга.

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

5. Стратегия управления и планирования.

В разделе «Стратегия управления и планирования» целесообразно подробно остановиться на выделении глобальных и локальных целей и соответствующих стратегий, с помощью которых возможно их достижение. Целесообразно уделить внимание альтернативным стратегиям, оценке риска, прогнозированию качественных показателей.

6. Приложение.

В приложении следует поместить результаты маркетинговых исследований, аналитические записки, возможное изменение структуры управления, планирования, учета и другие материалы, раскрывающие содержание основного документа. Следует также отметить, что при расчете бизнес-плана необходимо использовать полные бухгалтерские издержки. Структура, объем внутреннего бизнес-плана регламентируется внутренними требованиями руководства и службы контроллинга. Для подготовки внутреннего бизнес-плана следует использовать современные программные средства: «Project expert 7.0»; «Marketing expert»; «Plan»; «Аналитик», «Бизнес-план инвестиционного проекта». Следует особо отметить, что внутренний бизнес-план – это сугубо внутренний документ и используется для реализации программы фирмы. Фирма самостоятельно принимает решение о структуре и объеме бизнес-плана; о формировании таблиц. Поэтому приведенная выше примерная структура внутреннего бизнес-плана может служить только ориентиром, но не стандартом.

Следует также обратить внимание на структуру плана финансового оздоровления предприятия. По нашему мнению, многие разделы и рекомендации по их выполнению в значительной степени отвечают требованиям внутреннего бизнес-плана.

Внешний смысл бизнес-плана состоит в создании документа, отражающего состояние предпринимательской фирмы и привлекательность проекта для коммерческих банков и различных потенциальных инвесторов. Обеспечение привлекательности необходимо потому, что бизнес-план может оказаться весомым аргументом для потенциального инвестора, готового

вложить свои средства лишь в тот проект, который гарантирует ему получение максимальной прибыли.

Внутренний смысл бизнес-плана состоит в постановке задач фирмы, в определении путей их решения и в определении позиции фирмы по отношению к партнерам, клиентам и конкурентам, а так же в анализе собственного ресурсного потенциала, включая потенциал внутрифирменного менеджмента.

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

В разделе «Производственный план» приводится полное описание производственного процесса, из которого следует, что предприятие в состоянии производить нужное количество товара с выполнением обязательств по срокам, может организовывать производство и имеет необходимые для этого ресурсы. Производственный план должен подробным образом описывать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю. Необходимо отразить все этапы подготовительного периода в календарном плане (сетевом графике). Календарный план выполнения работ в рамках проекта должен включать прогноз сроков действий (мероприятий) и потребности в финансовых ресурсах для его реализации.

В разделе «Производственный план» описывается, как предприятие будет создавать свою продукцию и/или услуги:

- общий подход к организации производства;
- наличие производственных площадей, собственные они или арендованные (приложить соответствующие договоры, протоколы намерений; в случае необходимости приложить справку местной администрации об отводе земельного участка
 - необходимое сырье и материалы, их источники и условия поставки;
 - технологические процессы на производстве;
 - необходимое оборудование и его мощность; потребность в оборудовании, где планируется его приобрести, на каких условиях, в какие сроки (приложить соответствующие договоры, протоколы намерений);
 - условия, на которых будут закупаться сырье, материалы и комплектующие;

– требования в отношении трудовых ресурсов (производственный, инженерно-технический и административный

– персонал, условия труда, структура и состав подразделений, обучение персонала, предполагаемые изменения в структуре персонала по мере развития предприятия);

– репутация поставщиков и Ваш опыт работы с ними (приложить соответствующие договоры, протоколы намерений);

– партнеры по бизнесу;

– расчет себестоимости и цены производимого продукта

– желательно также составить схему производственных потоков

Внутренний бизнес-план не имеет особых внешних требований. Напротив, он должен быть приспособлен, адаптирован к внутренней системе учета и планирования.

Система внутреннего планирования должна быть оптимальной. В состав плановых показателей должны включаться только те показатели, которыми можно и нужно управлять. Громоздкость системы планирования снижает ее эффективность.

Системность планирования предусматривает охват всего цикла заготовки материальных ресурсов, производства, реализации продукции.

Структуру внутреннего бизнес-плана необходимо адаптировать к системе контролинга.

Следует также отметить, что при расчете бизнес-плана необходимо использовать бухгалтерские полные издержки. Структура, объем внутреннего бизнес-плана регламентируются внутренними требованиями руководства и службы контролинга.

Для подготовки внутреннего бизнес-плана следует использовать современные программные средства:

– «план»;

– «аналитик»;

– «project expert». При этом, на мой взгляд, данная программа наиболее подходит для российских условий (позволяет учитывать инфляцию, изменение ставок налогообложения и введение новых налогов), и др.

По данному типу бизнес-планов существуют определенные международные стандарты. Объем бизнес-плана не должен превышать 25 страниц текста. Это объективное требование принято во многих странах мира.

15.2. Бизнес-план для получения кредита с целью пополнения оборотных средств

По данному типу бизнес-планов существуют определенные международные стандарты.

Объем бизнес-плана не должен превышать 25 страниц текста. Это объективное требование принято во многих странах мира. Принятая структура бизнес-плана должна включать в себя следующие разделы:

1. Резюме.
2. Компания и отрасль, в которой она работает.
3. Продукция (услуги).
4. Производство.
5. Маркетинг.
6. Менеджмент.
7. Финансовый план.
8. Приложения.

Приведенная выше структура является примерной, рекомендуемой и не может быть абсолютной догмой. Следует заметить, что многие банки, инвестиционные структуры разработали собственные стандарты, формы бизнес-планов. В этой ситуации необходимо ознакомиться с требованиями кредитора и постараться их выполнить. Сложившаяся в России ситуация существенно затрудняет процесс получения кредитов производственными структурами. Учесть многообразие требований различных банков к бизнес-плану очень трудно. Чаще всего под каждого кредитора целесообразно готовить самостоятельный вариант бизнес-плана. Такое положение вызвано стремлением банка к индивидуальности, желанием защитить себя от невозвратности кредита, а порой и желанием предоставления дополнительных платных услуг (составление бизнес-плана).

Несмотря на возможное наличие особых требований к структуре и содержанию бизнес-плана, существует целый ряд общих рекомендаций.

Составляя бизнес-план рассматриваемого типа, необходимо максимально сократить использование информации, составляющей коммерческую тайну Вашей фирмы, проекта. Практика показывает, что отсутствие осторожности иногда приводит к краже коммерческих тайн, технологических секретов, коммерческих сделок. В то же время следует заметить, что информация должна быть представлена сбалансировано. По мере «продвижения» бизнес-плана к реальному кредитору можно расширить диапазон представления информации, соблюдая при этом все же принцип коммерческой тайны. Стратегически важно в бизнес-плане учесть интересы конкретных кредиторов.

Необходимо иметь в виду, что главные интересы кредитора – обеспечить возвратность кредита и своевременную уплату процентов за пользование кредитом. Нужно помнить, что любой кредитор руководствуется, прежде всего, не гуманными соображениями, а принципами коммерческой выгоды. Очень часто фирмы, чтобы убедить кредитора в бизнес-плане, показывают сверхрентабельность проекта. Такой подход может привести к изменению условий предоставления кредита не в пользу

фирмы, поэтому не стоит показывать сверхрентабельность (очень высокую прибыль). Лучше сосредоточиться на обеспечении выполнения условий кредитного договора, доказать способность фирмы их реализовать. Необходимо помнить, что фирма обеспечивает возврат коммерческого кредита за счет получения выручки, а не из прибыли. Особое внимание необходимо уделить порядку уплаты процентов по кредиту. Во-первых, проценты уплачиваются в соответствии с условием кредитного договора (ежемесячно, ежеквартально и др.). Оплата должна производиться в определенный день месяца. В случае задержки платежа кредитор, в соответствии с условиями договора, имеет право изменить условия кредитования, ввести систему штрафных санкций и пени. В отличие от возвратности самого кредита, проценты за пользование кредитом могут быть выплачены частично за счет выручки и частично за счет чистой прибыли. В соответствии с российским законодательством проценты по кредиту включают в издержки при условии, что их величина не превышает ставку рефинансирования Центробанка РФ более чем на 3 пункта. Оставшаяся часть процентов выплачивается за счет чистой прибыли, т.е. после уплаты налога на прибыль.

Банк всегда выдает кредит под бизнес-план, он должен быть уверен, что Вы трезво оцениваете свои возможности по погашению кредита. Бизнес-план наглядно показывает, что Вы делали расчеты и представляете реальную картину своего бизнеса.

Поэтому каждый заемщик составляет бизнес-план для получения кредита, что является обязательным условием банка. Бизнес-план для получения кредита отличается от бизнес-плана для инвестора несколькими моментами:

- бизнес-план для получения кредита должен показать потребность предприятия в финансировании в определенный момент и на точно определенный срок;

- потенциальный заемщик, желающий получить кредит под бизнес-план должен доказать банку выгодность для предприятия использования заемных оборотных средств;

- бизнес-план для получения кредита ориентирован на то, чтобы показать банку или другому кредитору высокий уровень платежеспособности предприятия, а значит – возможность погасить кредит и проценты за его использование.

Банк, как правило, не будет интересоваться деталями бизнес-плана, не имеющими прямого отношения к платежеспособности и уровню ликвидности предприятия. Его заинтересует, в первую очередь, наличие у предприятия серьезного залога или поручителя.

Если первое условие выполняется, будет изучаться вопрос кредиторской задолженности. Банку будет интересно, кому и сколько должно

предприятие, имеется ли просроченная кредиторская задолженность и как давно она образовалась, тенденция к росту или к снижению задолженности.

Следующий вопрос эксперта банка будет о дебиторской задолженности предприятия. Иногда служба безопасности банка будет наводить справки и пытаться узнать какая часть из дебиторской задолженности является сомнительной к возвращению.

Получить кредит под бизнес-план в банке – это обычно довольно длительная процедура, которая требует подготовки целого пакета документов, больших затрат времени и крепких нервов. Все это время банк требует один документ за другим, требования к нужным документам могут меняться даже в процессе оформления сделки. Сначала приходится иметь дело только с кредитным экспертом, потом с начальником кредитного отдела, а в случае, если банк относит кредит к категории крупных, то и с руководством отделения банка.

Сумма выдаваемого банком кредита обычно составляет не более 40-50 % от стоимости залога, которая определяется экспертной оценкой. Рекламные условия получения кредита обычно сильно отличаются от реальных. Часто случается так, что в процессе получения кредита банк «предлагает» предприятию погасить еще некоторые платежи и дополнительные сборы за получение банковского кредита. Неафишируемые банком сборы за получение кредита могут составить 5-10 % от суммы кредита.

Банк может не согласиться с предоставленными результатами экспертной оценки и «ненавязчиво» попросить предприятие обратиться к рекомендованному им самим эксперту-оценщику, стоимость услуг которого, как правило, в 1,5-3 раза выше среднерыночной. Кроме затрат на экспертную оценку придется понести затраты и на страхование сделки, что является обязательным требованием со стороны банка. Для страхования сделки также справедливо сказанное выше относительно эксперта-оценщика.

Бизнес план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств. Несмотря на возможное наличие особых требований к структуре и содержанию бизнес плана, существует целый ряд общих рекомендаций.

Подготавливая бизнес-план, необходимо максимально сократить использование информации, составляющей коммерческую тайну субъекта хозяйствования, проекта. Практика показывает, что отсутствие осторожности иногда приводит к краже коммерческих тайн, технологических секретов, коммерческих сделок. В то же время следует заметить, что информация должна быть сбалансированной. По мере «продвижения» бизнес-плана к реальному кредитору необходимо расширить диапазон

представления иной информации, при этом все же соблюдая принцип коммерческой тайны.

Стратегически важно в бизнес-плане учесть интересы конкретных инвесторов. Однако необходимо иметь в виду, что главные интересы кредитора – обеспечить возвратность кредита и своевременную уплату процентов за пользование кредитом. Необходимо помнить, что любой кредитор руководствуется принципами коммерческой выгоды. Очень часто субъекты хозяйствования, чтобы убедить кредитора в выгодности бизнес-плана, показывают сверхрентабельность проекта. Такой подход может привести к изменению условий предоставления кредита не в пользу субъекта хозяйствования, поэтому не стоит показывать очень высокую прибыль. Лучше сосредоточиться на обеспечении выполнения условий кредитного договора.

Бизнес-план также имеет свои стандарты. Главным критерием является его объем. По международным стандартам он не должен превышать 75 страниц. Ряд международных организаций используют определенную структуру. Безусловно, она носит лишь рекомендательный характер. Главное, чтобы содержание раскрывало все важнейшие аспекты, характеризующие высокую эффективность и надежность проекта.

В настоящее время в России инвестиционная деятельность недостаточно активна. Но уже сегодня инвесторы принципиально отвергают рассмотрение громоздких, превышающих нормативы бизнес-планов.

Важно помнить об экономическом механизме возврата кредита. Инвестиционный кредит предусматривает совершенствование и изменение технологии либо ввод новых основных фондов. Все это связано с такой экономической категорией, как капитальные вложения. Сегодня проблемы учета капитальных вложений отошли на второй план, но это временное явление, связанное со спадом в освоении капитальных вложений на производстве. В связи с тем, что инвестиционный кредит используется для освоения капитальных вложений. Возврат кредита осуществляется за счет полученной чистой прибыли.

15.3. Инвестиционный бизнес-план

Инвестиции могут быть:

- материальные (реальные) – в производство, строительство;
- финансовые (долевое участие в производстве и капитале);
- нематериальные (вложения в НИОКР).

При оформлении финансовой заявки и поиске кредиторов нужно ответить на вопросы:

- сколько средств необходимо для реализации проекта
- на какие цели они будут израсходованы

- на какой срок
- каковы условия возврата
- чем гарантируется возврат вложенных средств (залог, гарантия, поручительство)

Кредит не может быть использован на:

- производство табачной и алкогольной продукции;
- военное производство;
- любое производство, наносящее вред окружающей среде и представляющее угрозу для исчезающих видов животных и птиц;
- спекуляции ценными бумагами;
- валютные спекуляции;
- развитие игорного бизнеса.

Классификация инвестиционных БП

1. Тип БП:

- технический;
- экономический;
- организационный;
- социальный;
- коммерческий;
- смешанный.

2. Класс БП (по составу и структуре проекта):

- монопроект;
- мультипроект;
- мегапроект – при разработке программ целевого развития региона, области.

3. Масштаб БП:

- мелкий;
- средний;
- крупный;
- очень крупный;

4. Длительность:

- краткосрочный – до 3 лет;
- среднесрочный – от 3 до 5 лет;
- долгосрочный – более 5 лет.

5. Сложность проекта:

- простой;
- сложный;
- очень сложный.

6. Вид проекта (предметная область):

- инновационный;
- научно-исследовательский;

- учебно-образовательный;
- смешанный.
- 7. Качество БП.
- 8. Характер и степень участия государства.
- 9. Ограниченность ресурсов.
- 10. Ёмкость рынка.

Для привлечения иностранных инвестиций нужно учитывать 12 основных критериев:

1. Характеристики местного рынка (размеры, ёмкость рынка, покупательная способность фирм и населения, природные ресурсы и географическое положение).
2. Доступность рынка, т.е. законы, нормативные положения, обеспечивающие доступ на местный рынок.
3. Рабочая сила (уровень заработной платы, качество обучения, уровень образования, уровень полезности труда).
4. Валютный риск – отношение местной валюты к основным твердым валютам.
5. Защита прав интеллектуальной собственности (право на технологию, результаты маркетинговых исследований и т.д.).
6. Возможность возврата капитала.
7. Торговая политика (обменный курс, таможенные пошлины).
8. Налоговая политика (ставки и стимулы).
9. Государственное регулирование.
10. Политическая стабильность, т.е. сохранение «условий игры» достаточно длительное время (связь, услуги страховых компаний, банковские услуги и т.д.).
11. Макроэкономическая политика (уровень инфляции).
12. Инфраструктура и услуги (телекоммуникации, транспорт и т.д.)

Инвестиционный бизнес-план или бизнес-план инвестиционного проекта представляет собой документально оформленное проявление инвестиционной инициативы хозяйствующего субъекта, предусматривающее вложение капитала в определенный объект. Основным источником капитала при этом выступает внешний инвестор, незнакомый с предприятием или предложенной инвестиционной идеей и требующий высокой детализации интересующих его вопросов.

Инвестиционный бизнес-план имеет свою специфику. Основной задачей в данном случае является убедить инвестора в выгодности для него вложений в представляемый ему инвестиционный проект. Так как предложений у инвестора может быть много, первое впечатление может оказаться решающим. Поэтому бизнес-план для инвестора обычно пишут в виде краткого резюме инвестиционного проекта. Особое внимание

уделяется описанию сути проекта, формулированию целей и задач; в нем должны быть представлены результаты проведенного исследования рынка, требуемые и имеющиеся ресурсы, предполагаемые результаты от реализации проекта, основные показатели и краткие выводы. Концепция инвестиционного бизнес-плана создается исходя из целевой функции документа. Поэтому объем, структура, содержание и подробности диктуются поставленными целями и предполагаемыми требованиями конечных адресатов (будущие акционеры, венчурные фирмы и т.д.).

Если инвестора заинтересует предоставленное резюме инвестиционного проекта, он захочет получить более подробную информацию. Подробный инвестиционный бизнес-план имеет большой объем и описывает все стороны проекта. Для того, чтобы убедить инвестора в серьезности предложения, лица представляющие проект, и в первую очередь руководитель, должны показать полную информированность о всех основных моментах представляемого инвестиционного проекта.

Кроме отдачи от инвестиций инвестора будет интересовать риск при участии в проекте и возможные варианты его оптимизации, а также возможность контроля положения дел предприятия и действий его руководства. Поэтому в инвестиционном бизнес-плане следует также проанализировать все возможные варианты участия сторон в проекте.

Таким образом, инвестиционный бизнес-план обозначает объем требуемых на создание бизнеса инвестиций и показывает все его сильные и слабые стороны. Определяет стратегию развития предприятия, в соответствии с маркетинговой ситуацией на рынке и ее перспективами.

15.4. План финансового оздоровления фирмы

Данный тип бизнес-плана имеет особый статус. Во-первых, этот бизнес-план заполняется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности, и предполагает финансовое оздоровление предприятия, его санацию. План должен пройти достаточно сложный путь согласования и утверждения.

Необходимо выделить особо и структуру плана финансового оздоровления предприятия:

1. Общая характеристика предприятия.
2. Краткие сведения по плану финансового оздоровления.
3. Анализ финансового состояния предприятия.
4. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.
5. Рынок и конкуренция.
6. Деятельность в сфере маркетинга предприятия.

7. План производства.

8. Финансовый план.

План финансового оздоровления направлен на восстановление платежеспособности и поддержку эффективной деятельности предприятия с учетом предоставления государственной финансовой поддержки для проведения санационных мероприятий.

Как видим, из структуры вышеприведенного бизнес-плана можно сделать вывод, что бизнес-план финансового оздоровления четко формализован и конкретизирован. Данный тип бизнес-плана самый большой, но и самый сложный. На практике многие внешние управляющие испытывают большие сложности по его составлению. В качестве методической помощи можно рекомендовать приложение № 2 к распоряжению Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 05.12.94 г. № 98-р «Методические рекомендации по составлению планов финансового оздоровления» (бизнес-планов).

Следует заметить, что после утверждения плана финансового оздоровления предприятие получает целый ряд преимуществ: разблокируются расчетные счета, кредиторы, утвердив план, не мешают его выполнению, останавливаются штрафные санкции и пени; уточняется реальная кредиторская задолженность; предприятия, в уставном капитале которых свыше 25 % доли государства, имеют право на дотацию. План финансового оздоровления утверждается на период 18 месяцев для погашения кредиторской задолженности.

При осуществлении плана финансового оздоровления, как правило, фирмы сталкиваются с проблемами реорганизации производства и реструктуризации капитала. Все следует осуществлять на основе последних научных разработок по оценке бизнеса и реорганизации предприятий, реструктуризации его капитала.

С помощью современных технологий фирмы смогут реализовать:

- инженерные методы анализа и реконструкции бизнес-планов, или реинжиниринг бизнес-планов;
- методы прогнозирования и анализа данных, или нейронные сети и информационные хранилища;
- методы динамического планирования, мониторинга и диагностики, или динамические экспертные системы.

Все это, в конечном счете, призвано оптимизировать экономические и производственные процессы (операции) с целью роста эффективности производства.

Реинжиниринг позволит управлять технологическими процессами с учетом ограничений и допусков по техническим, ресурсным, финансовым возможностям.

При антикризисном управлении бизнес-план называется планом финансового оздоровления предприятия. В данном случае он направлен на восстановление платежеспособности и поддержание эффективной деятельности предприятия.

План финансового оздоровления предприятия базируется на выбранной стратегии. Его задача – определить основные направления работ и общую эффективность. Для потенциальных инвесторов такой бизнес-план служит ориентиром при выборе объектов инвестирования, для самих предприятий – основой для разработки более конкретных плановых документов: планов маркетинга, производственных планов, графиков работ и т.д.

На предприятиях, где введена процедура банкротства – внешнее управление – его называют планом внешнего управления.

Бизнес-план даёт доступ к инвестиционному процессу. Поэтому независимо от названия его потребуют в любом финансовом учреждении.

В зависимости от назначения бизнес-плана он может разрабатываться в следующих модификациях:

- по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения и т.п.);

- по предприятию, в том числе:

- новому или действующему;

- всему предприятию или производственному подразделению;

- развития или финансового оздоровления.

Для неплатежеспособных предприятий бизнес-план финансового оздоровления должен составляться в обязательном порядке.

Его разработка может оказаться полезной для российских предприятий, большинство из которых испытывают значительные трудности.

Предприятия, имеющие реальные убытки, должны также составлять краткосрочный план чрезвычайных мероприятий.

Бизнес-план финансового оздоровления включает определение путей решения проблемы накопившейся задолженности и дальнейшего развития предприятия. Бизнес-планы могут существенно различаться в зависимости от финансового состояния предприятия-должника.

Исходя из сложившейся ситуации бизнес-план может предусматривать:

Реструктуризацию (рассрочку, отсрочку, списание и т.д.) накопленной задолженности. Предприятие при этом получает возможность нормально функционировать. Этот подход применяется в том случае, если задолженность возникла в связи с отдельными ошибочными решениями руководства предприятия или некоторыми негативными всплесками внешней среды, вероятность повторения которых оценивается как незначительная.

Переход на принципиально новую продукцию (перепрофилирование). В самой крайней форме это полная замена оборудования и перестройка пассивной части основных фондов, замена или переподготовка кадров,

полная смена рынков сбыта и снабжения и т. п., то есть полная замена всех элементов предпринимательства. Этот вариант, скорее всего, предполагает продажу предприятия новым собственникам.

План финансового оздоровления предприятия служит для:

- выработки программы выживания и развития предприятия;
- составления плана проведения реорганизационных процедур;
- организации управления предприятием в условиях кризиса или перед его наступлением;
- обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию финансовой поддержки.

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия должен быть прежде всего ориентирован на нововведения (инновации).

Типовая форма плана финансового оздоровления (бизнес-плана) предусматривает следующие разделы:

- общая характеристика предприятия;
- краткие сведения по плану финансового оздоровления;
- анализ финансового состояния предприятия;
- мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности;
- рынок и конкуренция;
- деятельность в сфере маркетинга;
- план производства.
- финансовый план;

Разработка первых трёх разделов плана производится в обычном порядке. Остальные разделы имеют особенности, что и обуславливает их более детальное рассмотрение.

При разработке чрезвычайных мероприятий необходимо, прежде всего, подвергнуть тщательному анализу активы и систему управления предприятием, в частности:

- Основные фонды предприятия. Их необходимо анализировать в последовательности, сложившейся в практике статистического учёта основных фондов (здания, сооружения и т. п.). При этом следует обратить внимание на свободные производственные и складские площади (они могут быть, например, быстро сданы в аренду). Особого внимания требуют запасы неустановленного оборудования, незавершённые капитальные вложения. В процессе оздоровления предприятия необходимо учитывать и непроизводственные основные фонды. Эти фонды отягощают расходы предприятия, но могут послужить и источником возникновения новых видов деятельности.

- Материальные запасы и запасы готовой продукции. Предварительный анализ этих элементов активов поможет выявить ликвидные материальные запасы. Они могут послужить источником средств для расчёта с

кредиторами, приобретения необходимых материальных ресурсов и могут быть непосредственно использованы в будущем производстве.

- Кадры предприятия. Анализ кадрового состава рекомендуется проводить с первых дней работы по оздоровлению предприятия. Особое внимание рекомендуется обращать на состав высших управляющих, квалифицированных инженерно-технических работников и рабочих.

- Долгосрочные и краткосрочные вложения предприятия. При наличии значительных средств во вложениях такого рода их анализ может стать главным в работе по оздоровлению предприятия. Дочерние фирмы предприятия могут быть источником дополнительного финансирования, квалифицированной поддержки.

- Дебиторы и кредиторы должника. Дебиторы и кредиторы это, как правило, постоянные поставщики и покупатели. Они входят в технологическую цепочку и при разумном подходе стремятся к стабильности производственной системы в целом. При определённых условиях и те, и другие должны выразить заинтересованность в поддержке неплатежеспособного предприятия.

- Сеть товародвижения предприятия- должника. Посреднические структуры, обеспечивающие снабжение предприятия сырьём, материалами, комплектующими изделиями и сбыт его готовой продукции, могут служить источником дополнительного финансирования для должника. Их предложения и пожелания также должны быть приняты в расчёт при подготовке планов оздоровления.

- Система управления предприятием. Анализ организационной структуры, системы учёта и контроля, внутренних хозяйственных связей, методов принятия управленческих решений, как правило, выводит на «узкие места» в системе управления предприятием.

В числе чрезвычайных мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия, как показывает опыт, чаще всего используются следующие:

- продажа активов, филиалов, незавершенного строительства и т. п.;
- смена руководителей подразделений (если есть очевидные признаки их некомпетентности);
- изменение организационной структуры предприятия, сокращение аппарата управления;
- оптимизация дебиторской задолженности;
- установление жёсткого контроля затрат;
- психологическая переориентация и переподготовка персонала;
- сокращение номенклатуры продукции и услуг (немедленный отказ от очевидно убыточных производств); усиленный маркетинг (до разработки стратегии маркетинговые службы могут разобраться с возможно-

стями продажи части активов предприятия, выявить дополнительный спрос на продукцию предприятия);

- реструктуризация задолженности;
- сжатие или ликвидация обанкротившегося производства;
- частичное или полное репрофилирование предприятия.

Перечисленные меры, как показывает статистика банкротства в развитых странах, являются наиболее часто применяемыми. Однако возможны, конечно, и какие-либо иные действия. В частности, в этом разделе должны также предусматриваться меры по реализации стратегических целей и указаний.

В разделе «Рынок и конкуренция»:

– излагаются сведения об отрасли, в которой работает данное предприятие;

– даётся характеристика основных и вспомогательных рынков и их сегментов, на которых работает предприятие;

– приводятся сведения о хозяйствующих субъектах, участвующих на том же рынке, что и данное предприятие; проводится анализ вышеназванных сведений, делается вывод о типе рынка данной продукции;

– помещается информация о законодательных ограничениях по проникновению на рынок (необходимость наличия лицензии, таможенные затраты, государственное регулирование ценообразования и т. п.).

В разделе «Деятельность в сфере маркетинга»:

– описывается стратегия маркетинга, заключающаяся в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке;

– разрабатывается система маркетинговых коммуникаций, то есть комплекс мер по воздействию предприятия на покупателя, которая включает в себя рекламу, стимулирование сбыта, прямой маркетинг и другие решения, принимаемые службой маркетинга;

– даётся анализ каналов сбыта, а также приводится объём сбыта продукции по каждому из них;

– приводится подробное описание продукта, его жизненного цикла, а также плана по созданию и внедрению нового продукта.

В разделе «План производства»:

– рассчитывается производственная программа в разрезе выпускаемой номенклатуры изделий и услуг;

– определяется прирост объёмов продукции путём сравнения программных показателей с объёмом потребности рынка соответствующего вида продукции;

– определяется необходимый размер производственных мощностей предприятия и их увеличения за счёт технического перевооружения, реконструкции, строительства новых объектов и т. п.;

- выбирается один из нескольких вариантов;
- производится расчёт потребностей в материальных ресурсах и производственных запасах;
- рассчитываются потребность в работниках и необходимый фонд заработной платы;
- составляется смета расходов и производится калькуляция себестоимости продукции;
- рассчитывается потребность в инвестициях.

Раздел «Финансовый план» составляется в следующей последовательности:

- исходя из объёма продаж, цен и себестоимости продукции осуществляется прогноз финансовых результатов;
- определяется потребность в дополнительных инвестициях;
- определяются источники финансирования и срок окупаемости проекта;
- составляется график погашения кредиторской задолженности;
- составляется агрегированный прогнозный баланс;
- рассчитываются коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами (на основе агрегированного прогнозного баланса).

Утвержденный в установленном порядке план финансового оздоровления предприятия оформляется в виде единого документа и приложений.

План финансового оздоровления предприятия для внутреннего пользования может быть более открытым в описании ожидаемых трудностей и способов их преодоления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разрабатывая бизнес-план реализации своего инвестиционного проекта, нужно описать инвестиционный климат именно для данного проекта, существующий в данном регионе страны. Нужно аргументировано показать все положительные и привлекательные факторы. Разработчик должен понимать, что оценка инвестиционной привлекательности проекта в решающей степени зависит от умения показать ее инвестору в бизнес-плане, а вовсе не от данных общих оценок инвестиционного климата.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1. Часть бизнес плана организации, в котором указывается состав участников – партнеров данного проекта, и описывается структура с помощью которой, партнеры организации, сотрудничая друг с другом будут добиваться поставленных целей организации.

- 1) организационный план;
- 2) юридический план;
- 3) финансовый план;
- 4) план маркетинга.

2. Страховой риск – это:

1) вероятное и случайное событие, при наступлении которого может быть нанесен ущерб застрахованным имущественным интересам страхователя;

2) вероятное и случайное событие, при наступлении которого может быть нанесен ущерб имущественным интересам выгодоприобретателя;

3) достоверное событие, при наступлении которого возможен ущерб имущественным интересам страхователя.

3. Не считаются страховыми рисками события:

- 1) достоверные;
- 2) вероятность наступления которых мала;
- 3) связанные с чрезвычайным ущербом.

4. Страхование не подлежат риски:

- 1) не осознанные страхователем;
- 2) материального характера;
- 3) фундаментальные.

5. Синонимом понятия «страховая оценка» является:

- 1) страховая стоимость;
- 2) страховая сумма;
- 3) страховое возмещение;
- 4) страховой ущерб.

6. Уменьшение либо размеров возможного ущерба, либо вероятности наступления неблагоприятных событий:

- 1) снижение риска;
- 2) сохранение риска;
- 3) меры по передачи риска.

7. Основными этапами процесса управления рисками являются:

1) анализ риска; выбор методов воздействия на риск; принятие решения; воздействие на риск; контроль и корректировка результатов процесса управления;

2) анализ риска; воздействие на риски; контроль и корректировка результатов процесса управления;

3) анализ рисков; выбор методов воздействия на риск; принятие решений; контроль результатов.

8. Количественное описание выявленных рисков, в ходе которого определяются такие их характеристики, как вероятность и размер возможного ущерба.

- 1) оценка;
- 2) анализ риска;
- 3) это выбор метода воздействия на риски.

9. Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга (или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях).

- 1) финансовый план;
- 2) план маркетинга;
- 3) организационный план.

10. Финансовый раздел бизнес-плана представлен тремя основными документами

- 1) отчетом о прибылях и убытках; планом движения денежных средств; балансовой ведомостью;
- 2) отчет о прибылях и убытках; балансовая ведомость; смета;
- 3) балансовая ведомость; смета; перечень и ставки налогов.

11. Сколько моделей поведения в теории финансового менеджмента принято выделять:

- 1) 4;
- 2) 3;
- 3) 5;
- 4) 6.

12. Моделями поведения в теории финансового менеджмента являются:

- 1) идеальная; агрессивная; консервативная; компромиссная;
- 2) Идеальная, консервативная, прогрессирующая;
- 3) Агрессивная; динамичная; компромиссная; идеальная.

13. Источники финансовых ресурсов и формы их получения. Источниками могут служить:

- 1) собственные средства;
- 2) кредиты банков;
- 3) привлечение средств партнеров;
- 4) привлечение средств акционеров;
- 5) все варианты верны.

14. Отражает за каждый период результаты взаимодействия фирмы и ее целевых рынков по каждому товару и рынку

- 1) оперативный план (отчет);

- 2) план (отчет) доходов и расходов;
- 3) план (отчет) движения денежных средств;
- 4) балансовый отчет (план).

15. Оптимальный размер бизнес-плана:

- 1) до 200 страниц;
- 2) не более 30-40 страниц;
- 3) не более 20 страниц.

16. Какая часть бизнес-плана самая важная:

- 1) «краткие выводы»;
- 2) титульный лист;
- 3) содержание.

17. Одной из задач технического анализа бизнес-плана является:

- 1) анализ местных условий, в том числе доступности и стоимости сырья, энергии, рабочей силы.;
- 2) анализ финансового состояния предприятия в течение 3-5 предыдущих лет работы предприятия;
- 3) прогноз прибыли и денежных потоков в процессе реализации бизнес-плана.

18. Бизнес-идея:

- 1) краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами;
- 2) идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др.;
- 3) выявление особенностей проекта.

19. К одной из задач бизнес-плана относится:

- 1) обоснование стратегии (общей концепции) и тактики развития предприятия;
- 2) привлечение денежных средств со стороны;
- 3) определение задач, по которым можно будет регулярно контролировать состояние дел.

20. Основная цель разработки бизнес-плана:

- 1) планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов;
- 2) развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя;
- 3) преодоление дефицита товаров и услуг, оздоровление экономической обстановки.

21. В бизнес-плане организаций с крупным инвестиционным проектом на первом месте стоит:

- 1) разделы бизнес-плана, связанные с инвестиционным проектом;
- 2) показатели, характеризующие инвестиционный проект;

3) расчетные показатели.

22. В бизнес-плане для непроизводственных организаций:

1) кратко излагается планируемый перечень работ (услуг), которые будут предоставляться;

2) предоставляется развернутый план производства;

3) приводятся показатели, характеризующие инвестиционный проект.

23. Что должен подробным образом описывать производственный бизнес-план:

1) порядок уплаты процентов по кредиту;

2) выгодность вложений инвестора в представленный проект;

3) путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю.

24. Потенциальный заемщик должен доказать банку:

1) выгодность для предприятия использование заемных оборотных средств;

2) высокий уровень платежеспособности предприятия;

3) потребность предприятия в финансировании.

25. Часть бизнес-плана, с которой знакомятся в первую очередь и которая в определенном смысле представляет собой «визитную карточку» бизнеса называется:

1) резюме;

2) аннотация;

3) компендиум.

26. Что входит в раздел «общее описание компании»:

1) основные виды деятельности и характер компании;

2) перспективные оценки будущих прибылей и объемов продаж;

3) процедуры возврата займов и кредитов инвесторам.

27. Адресаты бизнес -плана это:

1) собственники предприятия;

2) потенциальные партнеры и инвесторы;

3) весь персонал предприятия.

28. Роль раздела «виды товаров (услуг)»:

1) сформулировать цели бизнеса;

2) направлен на воздействие определенных категорий потребителей;

3) представить потенциальному инвестору, какими новыми уникальными свойствами обладает товар.

29. Цель раздела «Рынки сбыта товаров (услуг)»:

1) донести до потенциальных инвесторов мысли, что Вы действительно сможете продать Ваш будущий товар или услугу;

2) описать все товары и услуги, которые производит фирма;

3) соответствует ли этот товар требованиям новизны.

30. В каком разделе типового бизнес-плана будут представлены результаты исследования рыночных возможностей компании:

- 1) операционный план;
- 2) анализ конкуренции;
- 3) план маркетинга.

31. Назовите важнейший элемент, входящий в состав маркетинговой программы:

- 1) прибыль и убытки;
- 2) себестоимость продукции;
- 3) ценообразование.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии [Текст] / И.А. Дубровин. – М.: «Дашков и К», 2011.
2. Бизнес-планирование [Текст]: учебник / под ред. В.М. Попова, С.Н. Ляпунова, С.Г. Млодик. – М.: «Финансы и статистика», 2009.
3. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика [Текст]: учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. – М.: Инфра, 2007. – 192 с.
4. Волков, А.С. Бизнес-планирование [Текст]: учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М.: Изд-во РИОР, 2005. – 81 с.
5. Голяков, С.М. Бизнес-планирование [Текст]: учебное пособие / С.М. Голяков. – СПб.: Изд. дом. С.-Петербур. гос. ун-та, 2004. – 284 с.
6. Крутякова, Ю.А. Бизнес-планирование [Текст]: учеб.-практ. пособие / Ю.А. Крутякова, С.Р. Юсупов. – М.: ТК Велби; изд-во Проспект, 2006. – 352 с.
7. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок [Текст] / Е.Р. Орлова. – М.: Омега, 2006. – 260 с.
8. Пелих, А.С. Бизнес-план или как организовать собственное дело [Текст] / А.С. Пелих, Т.Г. Кизилова, А.Г. Пронченко. – М., 2005. – 192 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

БИЗНЕС-ПЛАН ВНЕДРЕНИЯ НАНОМОДИФИЦИРОВАННЫХ ОТДЕЛОЧНЫХ СОСТАВОВ

1. Выбор и обоснование технологии и технических решений

1.1 Резюме проекта

Настоящий проект организации производства наномодифицированных отделочных составов (далее Проект) является обоснованием эффективности вложения инвестиций.

Дата начала проекта – 01.08.2011 г.

Продолжительность – 60 мес.

Место реализации проекта: Пензенская область.

Благоприятные условия для реализации проекта обеспечиваются наличием спроса на данный вид продукции со стороны строительных предприятий Пензенской области, наличие необходимых трудовых ресурсов и обеспеченность сырьем.

Наличие основной прибыли по проекту планируется за счет реализации отделочных составов для окраски ограждающих конструкций зданий и сооружений.

Для практической реализации проекта принят вариант финансирования проекта за счет внешних инвестиций (100 %).

Продолжительность реализации проекта – 5 лет, в том числе 6 месяцев – опытно-конструкторские работы, 6 месяцев – подготовка и согласование технологической и технической документации, 9 месяцев – реконструкция действующего производства, 3 месяца – монтаж и наладка технологического оборудования. Производственная деятельность начинается с 25-го месяца проекта.

Потребность в инвестициях

Для реализации проекта необходимы инвестиции в следующих объемах:

– на реконструкцию действующего производства и покупку оборудования – 39 300 000 рублей;

Эффективность реализации проекта подтверждается следующими показателями (табл. 1).

Эффективность реализации проекта

Показатель	Рубли
Ставка дисконтирования, %	18,00
Период окупаемости – РВ, мес.	40
Дисконтированный период окупаемости – DPВ, мес.	44
Средняя норма рентабельности – ARR, %	51,30
Чистый приведенный доход – NPV	19 621
Индекс прибыльности – PI	1,69
Внутренняя норма рентабельности – IRR, %	45,98
Модифицированная внутренняя норма рентабельности – MIRR, %	29,96

При проведении исследований получены следующие результаты:

1. Проект окупается в приемлемые сроки. Сальдо денежного потока положительное на протяжении всего проекта.

2. Поступления от реализации покрывают все текущие расходы, что обеспечивает ликвидность и платежеспособность проектируемого предприятия.

Реализация проекта будет способствовать получению высококачественной и высоколиквидной продукции, получению необходимой доходности, эффективному освоению средств инвесторов.

1.2 Продукция

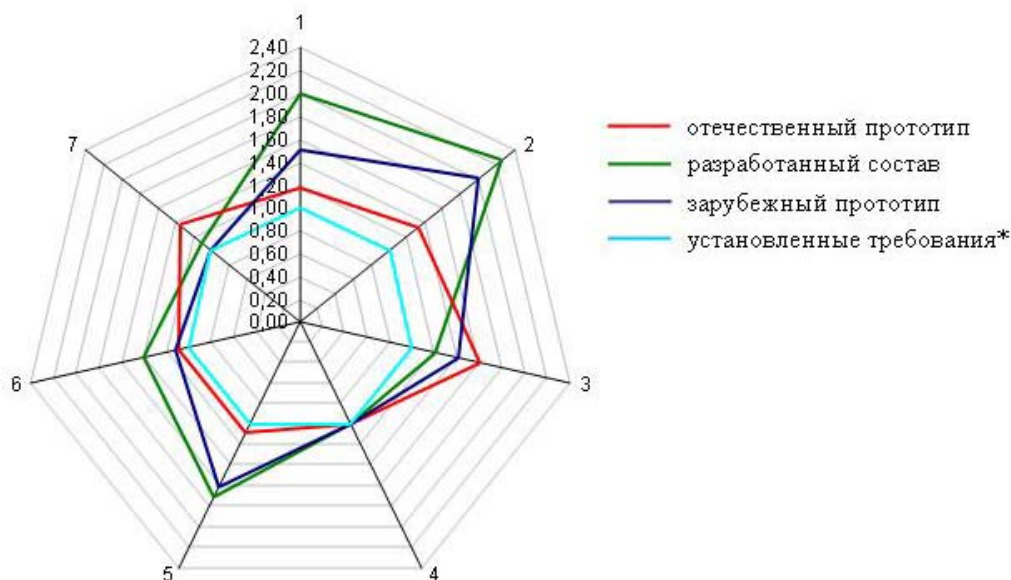
Отделочный состав на основе извести, модифицированный наноразмерным золев кремниевой кислоты, предназначен для внутренней отделки ограждающих конструкций зданий и сооружений.

1.3 Преимущества использования наномодифицированных отделочных смесей

Широкое распространение среди отделочных и штукатурных составов получили составы на основе извести. Однако традиционные известковые составы обладают незначительной долговечностью. Повышение долговечности является ключевым фактором, характеризующим экономическую эффективность применения материала. Проблема долговечности отделочных составов на основе извести, как показали проведенные исследования, может быть решена посредством введения в состав материала наноразмерной модифицирующей добавки. Диаграмма качества предлагаемого состава, отечественных и зарубежных аналогов приведена на рис. 1.

Основные факторы, характеризующие выход отделочного состава из строя является нарушение его целостности или отслоение от материала основы (ограждающей конструкции). Основной причиной появления указанных дефектов является физико-химические изменения, происходящие в материале покрытия при воздействии эксплуатационных факторов. Такие

изменения приводят к формированию неоднородных полей внутренних напряжений, уровень которых можно оценить по величине коэффициента трещиностойкости, поэтому указанных показатель принят как показатель долговечности покрытий на основе различных отделочных составов. Анализ данных, представленных в табл. 2 показывает, что долговечность наномодифицированных составов увеличивается 30...50 %.



*- значения характеристик, полученные в результате многолетних исследований

Рис. 1. Циклограмма показателей качества наномодифицированных отделочных составов на основе извести:

- 1 – адгезионная прочность; 2 – когезионная прочность; 3 – жизнеспособность;
 4 – время высыхания; 5 – укрывистость; 6 – коэффициент трещиностойкости;
 7 – коэффициент паропроницаемости

Т а б л и ц а 2

Значения обобщенных показателей качества композитов
 общестроительного и специального назначения

Наименование	Отечественный прототип	Зарубежный прототип	Разработанный состав
Отделочные составы	8,60	9,61	10,52

Для получения наномодифицированных известковых отделочных составов используется: гашеная кальциевая строительная известь, наполнитель, золь кремниевой кислоты, добавки и вода. Расходы компонентов приведены в табл. 3.

Т а б л и ц а 3

Предлагаемый состав и расход компонентов

Наименование компонента	Расход компонентов на 1 м ³ , кг	Массовая доля компонента, %
Гашеная известь	309,07	20,17
Наполнитель	577,85	37,71
1 % золь кремниевой кислоты	630,26	41,13
Сульфат алюминия	0,62	0,04
Поливиниловый спирт	14,50	0,95
ИТОГО:	1532,29	100,00

1.4 Обеспечение предприятия ресурсами

Для получения наномодифицированных отделочных составов на основе извести используется широко распространенные сырьевые материалы, что позволяет организовать его производство практически в любом населенном пункте, обеспеченном сырьевыми и трудовыми ресурсами.

В качестве вяжущего используется гашеная кальциевая строительная известь, соответствующая требованиям ГОСТ 9179-77: активность – не менее 80 %; количество непогасившихся зерен – не более 11 %; влажность гидратной извести – не более 5 %. Рекомендуемый сорт извести не ниже II. Истинная плотность – 2230±10 кг/м³, насыпная плотность – 280±20 кг/м³, удельная поверхность $S_{уд}=550±20$ м²/кг.

В качестве наполнителя рекомендуется использовать легкий суглинок, который характеризуется следующим составом (% по объему): глинистых частиц – 11, песчаных – 77, пылеватых – 12 и относится к легким суглинкам. Химический состав суглинка следующий, мас. %: SiO₂ – 89,34...95,48; Al₂O₃ – 2,45...5,06; Fe₂O₃ – 0,11...0,39; п.п.п. – 0,32...1,10. Истинная плотность – 2500±10 кг/м³, удельная поверхность – не менее $S_{уд}=120±10$ м²/кг.

Т а б л и ц а 4

Рекомендуемый гранулометрический состав легкого суглинка

Содержание фракций, % (по объему)		
Песчаная 1...0,05 мм	Пылеватая 0,05...0,005 мм	Глинистая менее 0,005 мм
77,00	12,33	10,67

В качестве наноразмерной добавки рекомендуется 1 % золь кремниевой кислоты.

Наноразмерную кремнеземсодержащую добавку получают посредством пропускания раствора гидросиликата натрия через ионообменные

колонки, заполненные катионитовой смолой КУ-2-8 (ГОСТ 20298). Номинальная производительность установок соответствует линейной скорости фильтрации 25 м/ч, максимальная – объемной скорости фильтрации 40 м³/час на 1 м³.

Установки для получения наноразмерной кремнеземсодержащей добавки состоят из двух основных элементов – натрий-катионитного фильтра с расположенным сверху блоком управления и емкости для кислоты. Установки эксплуатируются в режиме отложенной регенерации, в котором начало процесса регенерации откладывается на час суток, удобный для производителя.

Регенерация ионообменной смолы производится 10 %-м раствором соляной кислоты (ГОСТ 14261) с заданной периодичностью. Регенерация катионитовой смолы производится два раза в сутки (2 часа работы пропускание раствора жидкого стекла, 2 часа – регенерация колонок).

В качестве добавок используются сульфат алюминия $Al_2(SO_4)_3$ и поливиниловый спирт.

В качестве расширяющей добавки, снижающей внутренние напряжения в покрытии, используется сульфат алюминия $Al_2(SO_4)_3$ 1 сорта (код ОКП 21 4114 0330), по физико-химическим показателям соответствующий ГОСТ 12966-85. Рекомендуемое количество вводимой добавки – 0,2 % от массы извести.

В качестве стабилизатора золя кремниевой кислоты применяется поливиниловый спирт (ПВС, 6/1 1 сорт), по показателям качества соответствующий ГОСТ 10779. Рекомендуемое количество вводимой добавки – 2,3 % от массы золя.

1.5 Анализ конкурентов

В настоящее время одной из самых популярных известковых красок является краска «Холви» производства компании «Финнколор». Особенность этой краски в том, что она выпускается уже готовая к применению, то есть не в виде сухой смеси, а в виде пасты. Уже порядка десяти лет назад этот материал использовался при реставрации гостиницы «Англетер», а совсем недавно краской «Холви» был отделан Витебский вокзал. Стоимость такой краски от 1740 до 2380 рублей за 25 кг.

Популярна также краска «Кальцемур» производства немецкой фирмы «Saraol» (цена около 1850 рублей за 12,5 л). Краска использовалась при реставрации Музея истории города Санкт-Петербург, Большого дворца Петергофа, а так же корпусов Ольгина, Царицына и Марли.

Технологический процесс создания краски на основе извести достаточно сложный и не всегда удаётся достичь необходимых характеристик. Поэтому на рынке известковых красок мало отечественных производителей. Одним из них является петербургская фирма «Топаз Плюс»,

выпускающая краску «Силакра-известковая» (цена около 50 рублей за кг). Краска использовалась при реставрации корпуса Бенуа в Петродворце.

На рынке известна компания «Крепс», успешно выпускающая несколько видов известковых штукатурок с гидравлической добавкой и без нее – серия «Крепс Антик».

В настоящее время отечественный рынок сухих смесей – один из наиболее динамично развивающихся сегментов отрасли строительных материалов. Темпы прироста объемов выпуска сухих строительных смесей не опускаются ниже 40-50 % в год.

По оценкам специалистов, сегодня российский потребитель ежегодно с учетом импорта смесей использует около 2 млн т сухих смесей. Причем большую часть прироста рынка обеспечивают российские смеси. Потенциальную же емкость рынка можно оценить в 3,5 млн т – это годовой оборот всех сухих строительных смесей как модифицированных, так и обычных строительных составов. Причины роста рынка сухих смесей связаны с увеличением потребления смесей в строительстве, которое обусловлено рядом причин. По мере роста экономики и доходов населения увеличивается и объем строительных (ремонтно-строительных и отделочных) работ, как следствие – возрастает потребность в строительных материалах. В то же время сухие строительные смеси постепенно продолжают вытеснять растворы, смешиваемые непосредственно на строительной площадке.

Среди фирм, выпускающих небольшое количество смесей – до 4 тыс. т в год, можно отметить: ООО «Акродекор-К», ООО «ДоМА» (г. Красноярск); ОАО «Искитимцемент» (Новосибирская область, г. Искитим); ООО «Конхел» (Воронежская область, с. Девица); ООО НПО «Корунд» (г. Санкт-Петербург); ООО «РосСтройМикс» (г. Ростов-на-Дону); ООО «Стройтехсмесь» (г. Кемерово); ООО «Техстрой» (г. Омск), производящее сухие смеси общестроительного назначения; ООО «Брозекс» (Свердловская область, г. Березовский), производящее плиточные клеи, мастики, затирки для швов между керамическими плитками; ООО «Годротекс-Восток» (г. Хабаровск), производящее сухие смеси специального назначения.

Относительно крупными производителями сухих строительных смесей являются:

– предприятие «Боларс» (Московская область, Воскресенский район), торговая марка «БОЛАРС», производство организовано в 1999 году, с 2001 года введен в эксплуатацию новый завод по производству сухих строительных смесей, оснащенный высокотехнологичным оборудованием фирмы «Вселуг», ассортимент продукции «Боларс» насчитывает более 38 наименований, в том числе готовые шпатлевки («ВЫРАВНИВАЮЩАЯ», «ВОДОСТОЙКАЯ», «ФАСАДНАЯ», «ГИПСОВАЯ»), готовые клеи («СТАНДАРТ», «ЭЛАСТИТ», «ГРАНИТ», «ЭЛИТ»), ремонтно-вос-

становительные материалы, штукатурки ручного и машинного нанесения, самовыравнивающиеся смеси для пола, затирочные составы, водно-дисперсионные краски;

– ООО «Вефт» (Московская область, г. Королев), торговая марка «МОНОЛИТ», объем производства 54 тыс. т в год, номенклатура: цементные плиточные клеи, затирки для швов, гидроизолирующие смеси, грунты, наливные полы, смеси для кладки блоков, сухая минеральная краска;

– ЗАО «Глимс Продакшн» (г. Москва), торговая марка «ГЛИМС», создано в 1995 году, сегодня ЗАО «ГЛИМС Продакшн» выпускает материалы семи групп: строительные клеи различного назначения, штукатурные смеси, шпатлевки, в том числе специальные и уникальные фасадные, выравнивающие шпатлевки, гидроизолирующие цементные смеси, наливные полы на минеральной основе и полимерные жидкости;

– ЗАО «ЕК Кемикал» (г. Нижний Новгород), торговая марка «ЕК», объем производства 36 тыс. т в год, номенклатура: плиточные смеси, гипсовые, цементные и полимерные шпатлевки, теплоизолирующие штукатурки, монтажные смеси, наливные полы, затирки для швов между керамическими плитками, грунтовки, гидроизоляционные составы, готовые латексные и акриловые шпатлевки, клеи ПВА, кладочные и ремонтные смеси;

– ООО «Старатели» (Московская область), с момента своего основания в 1992 году фирма «Старатели» специализируется на производстве отделочных стройматериалов, сейчас всю выпускаемую фирмой продукцию можно разделить на две большие группы: сухие смеси и лакокрасочные материалы, в ассортименте компании: водно-дисперсионные краски, грунтовки, пропитки, сухие и готовые шпатлевки, плиточные клеи, штукатурные смеси ручного и машинного нанесения, самонивелирующиеся полы, затирки для плиточных швов;

– ООО «Юнистром-Трејдинг» (г. Москва) уже более 8 лет производит сухие отделочные строительные материалы под торговой маркой «ЮНИС», в ассортимент фирмы входят: клеи для плитки («Юнис XXI», «Юнис 2000», «Юнис Плюс», «Юнис Бассейн», «Юнис Гранит»), шпатлевочные смеси («Юнис ЦШ Серая», «Юнис ЦШ Белая», «Юнис Блик», «Юнис КР»), штукатурные смеси («Юнис Теплой», «Белый Юнис Ц-100», «Юнис Ц-150»), материалы для устройства полов («Юнис Горизонт»), затирка для швов между керамическими плитками («UNIS COLOR»), грунтовка для внутренних работ;

– совместное российско-германское предприятие «МС-Vauchemie Russia» было создано в декабре 2001 года на основе группы компаний «ОТЛИ» (Россия) и концерна «МС-Vauchemie» (Германия), торговая марка «ПЛИТОНИТ». Фирма «ОТЛИ» начала свою деятельность в 1996 году, первой сухой строительной смесью стал клей для укладки кафельной плитки, сейчас ассортимент выпускаемой продукции насчитывает более

30 наименований, в том числе клеи для плитки, монтажные, кладочные смеси, затирки, шпаклевки, штукатурки, ровнители для пола, смеси для гидроизоляции, обойные клеи, грунты для предварительной обработки поверхностей, системы для уплотнения швов – герметики, объем производства составляет 120 тыс. т в год;

– группа предприятий «КНАУФ», на территории России в настоящий момент действуют 13 производственных предприятий, в том числе ООО «КНАУФ Гипс» (Московская область, г. Красногорск), ОАО «Авангард КНАУФ» (Нижегородская область, г. Дзержинск), ОАО «Кубанский гипс КНАУФ» (Краснодарский край), ЗАО «Минерал КНАУФ» (Астраханская область), ЗАО «Победа КНАУФ» (г. Санкт-Петербург), ОАО «Уралгипс КНАУФ» (г. Челябинск). Основная продукция этих промышленных предприятий – гипсокартонные и гипсоволокнистые листы, гипсовые пазогребневые плиты, металлические профили, изделия строительной керамики, пенополистирольные плиты, сухие строительные смеси (гипсовые штукатурные смеси «Ротбанд» и «Гольдбанд», фасадные цементные штукатурки «Унтерпутц» и «Зокельпутц», гипсовые шпаклевки «Фугенфюллер» и «Унифлот», клеевые смеси на гипсовой основе для приклеивания КНАУФ-листов «Перфликс» и на цементной основе для приклеивания облицовочных плиток «Флексклебер» и «Флизенклебер», а также смеси для наливного пола, заполнители швов, грунтовки, герметики, мастики).

В последние два года ввоз наиболее популярных импортных сухих смесей «Бетонит» практически не увеличивался и составляет 120-130 тыс. т в год. Потребление импортных сухих строительных смесей в России в 2002-2004 годах составило порядка 200 тыс. т ежегодно.

Импортные сухие смеси в настоящее время занимают значительную часть российского рынка строительных материалов. На российском рынке широко представлена фирма «Optiroc» (Финляндия), выпускающая большое количество смесей под торговой маркой «Бетонит». Это смеси для кладки глиняных и силикатных кирпичей, блоков, в том числе морозостойкие, цветные растворные смеси для кладки и расшивки швов, ремонтные составы для заделки швов, огнеупорные растворы, сухие бетоны, материалы для отделки фасадов и внутренних помещений (грунтовки, штукатурные и шпатлевочные составы, краски), самовыравнивающиеся смеси для полов, разнообразные плиточные клеи.

Также на рынке предлагаются сухие смеси фирм:

– «Atlas», «Sopro» (Польша): плиточные клеи для внутренней отделки и облицовки фасадов зданий, для сухих помещений и бассейнов; различные виды выравнивающих и шпатлевочных составов, затирки для швов;

– «Henkel», «Pufas» (Германия) клеящие растворы (для крепления керамических плиток и термоизоляционных плит внутри и снаружи зданий), самовыравнивающиеся растворы, быстротвердеющие составы для изгото-

вления монолитных оснований, гидроизоляционные составы, декоративные составы. Данные производители завоевали свое место на рынке, тем не менее, повлиять на пензенский рынок возможно путем хорошего качества и низкой цены за счет использования местной сырьевой базы.

1.6 Здания и сооружения

Предлагаемая технология производства предусматривает возможность размещения производства на существующих предприятиях строительной индустрии посредством частичной их реконструкции.

1.7 Технология производства

Технологический процесс производства наномодифицированных отделочных составов на основе извести включает следующие переделы (этапы): подготовка исходных сырьевых компонентов; изготовление наноразмерной модифицирующей добавки; приготовление сухой смеси отделочного состава; фасовка сухой смеси отделочного состава и комплексной модифицирующей добавки.

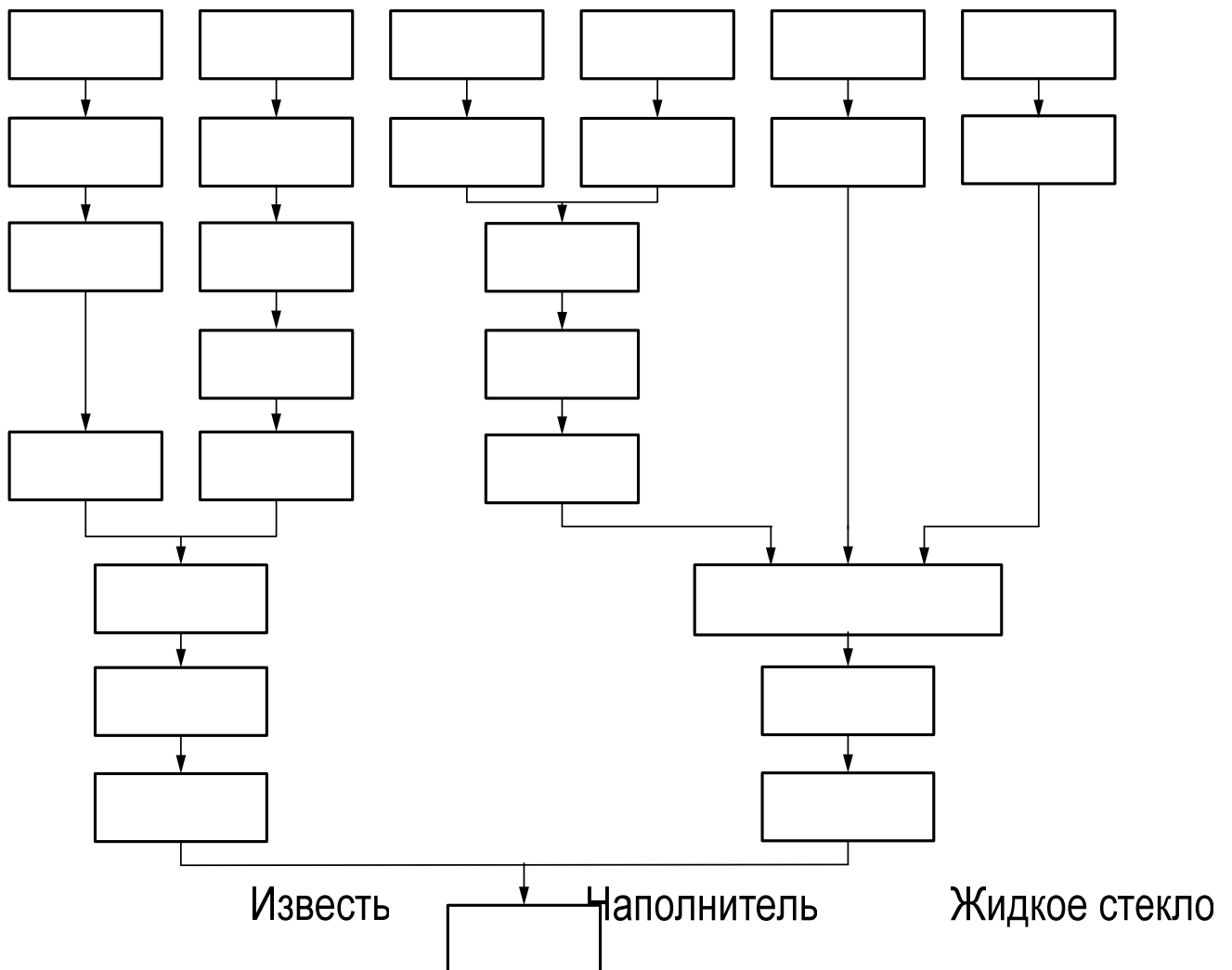


Рис. 2. Принципиальная технологическая схема производства наномодифицированных отделочных составов на основе извести

Перечень основного технологического оборудования с учетом обеспечения необходимого объема выпуска наномодифицированного отделочного состава включает: шаровые мельницы «Ф900×1800», весовые бункеры-дозаторы, сушилку барабанную типа «БН-1,0», дозатор воды «БВГ-03М (Ду15)», смеситель дозатор жидких компонентов «СДЖК-2», дистиллятор «ДВС-М/Н», смеситель принудительного действия, смеситель с миксером и пневматическим приводом разгрузки, фасовочно-упаковочный полуавтомат, станцию фасовки клапанных мешков РОТОРПАК ТУРБО серии «СтройПак».

2. Разработка технико-экономических показателей

Линия по производству наномодифицированных отделочных составов на основе извести будет выпускать следующую продукцию (табл. 5).

Т а б л и ц а 5

Список продуктов/услуг

Наименование	Ед. изм.	Нач. продаж
Отделочный состав	тонн	15.08.2013

Банк, система учета

Финансовый год начинается в январе.

Принцип учета запасов: FIFO.

Т а б л и ц а 6

Структура компании

№		Доля
0	Компания	
1	Отделочный состав	100,00

Валюта проекта

Основная валюта проекта – Рубли (руб.)

Расчет экономических показателей проекта проводился с учетом инфляции.

Т а б л и ц а 7

Займы

Название	Дата	Сумма (тыс. руб.)	Срок	Ставка %
Кредит на организацию производства	01.08.2011	39300,00	59 мес.	16,00

Реализация проекта осуществляется в несколько этапов, характеристики которых даны в табл. 8.

Т а б л и ц а 8

Налоги

Название налога	База	Период	Ставка
НДС	Добав. стоим.	Квартал	18 %
Единый налог	Зарплата	Квартал	34 %
Налог на прибыль	Прибыль	Квартал	20 %
Налог на имущество	Имущество	Квартал	2.2 %

Переплаченный НДС переносится в будущие периоды.

Убытки предыдущих периодов списываются в течение 120 мес.

Реализация проекта осуществляется в несколько этапов, характеристики которых даны в табл. 9.

Т а б л и ц а 9

Список этапов

Название	Длительность	Дата начала	Дата окончания
Опытно-конструкторские работы	130	01.08.2011	27.01.2012
Подготовка и согласование технологической и технической документации	128	27.01.2012	24.07.2012
Реконструкция действующего производства	200	26.07.2012	01.05.2013
Монтаж и наладка технологического оборудования	66	01.05.2013	31.07.2013
Производство	0	01.08.2013	...

Вложения средств будут осуществляться в следующие объекты.

Т а б л и ц а 10

Список ресурсов

Название	Тип	Ед. изм.	Тыс.руб.
Оборудование			2 700,00

Календарный план реализации проекта представлен на рис. 3. Запланированные в проекте объемы поставок представлены в табл. 11.

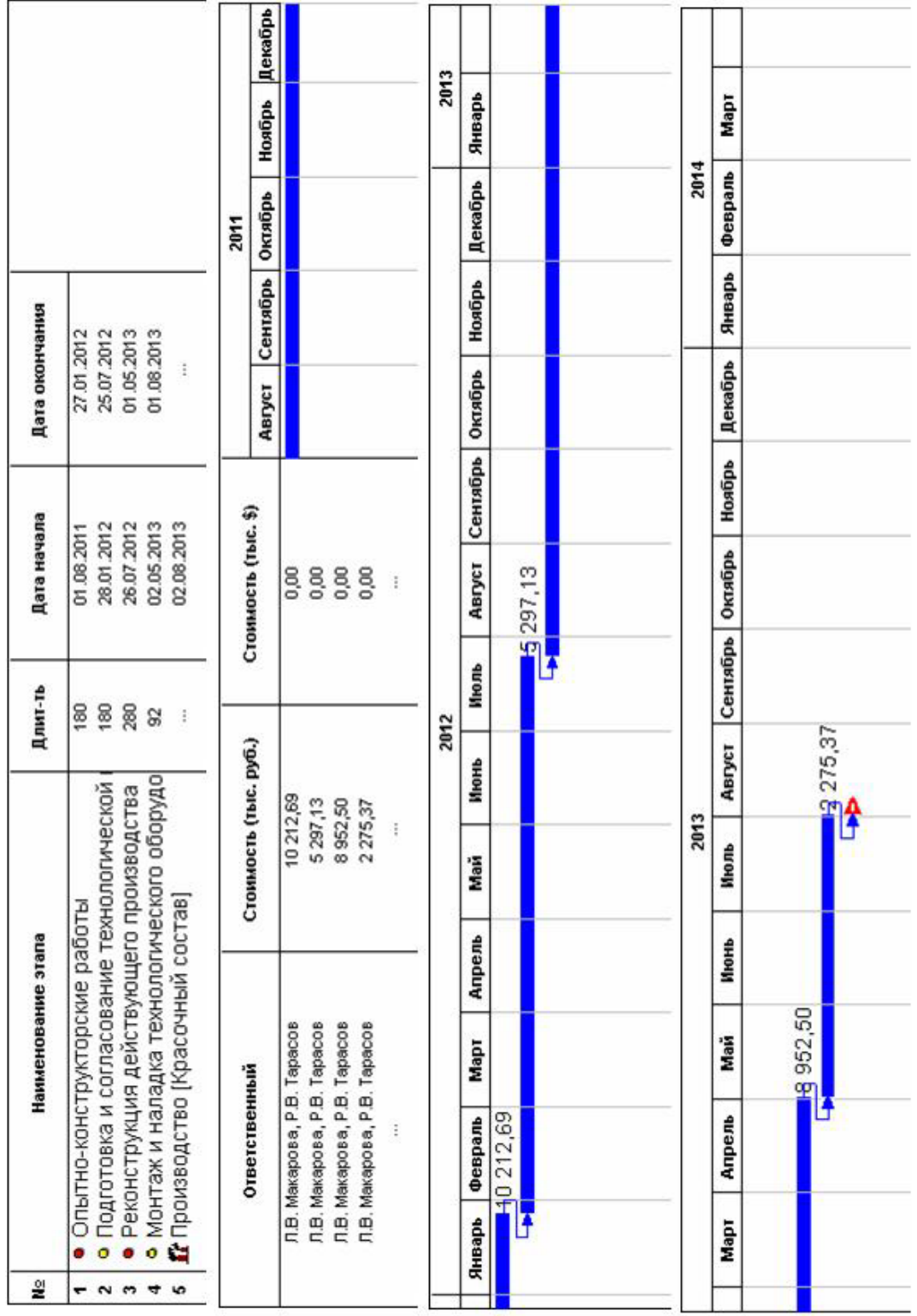


Рис. 3. Календарный план

Таблица 11

Планируемый объем поставок

Продукт/Вариант	Ед. изм.	8-9.2011	2011 г.				2012 г.				2013 г.				
			4 кв. 2011 г.	1 кв. 2012 г.	2 кв. 2012 г.	3 кв. 2012 г.	4 кв. 2012 г.	1 кв. 2013 г.	2 кв. 2013 г.	3 кв. 2013 г.	4 кв. 2013 г.				
Красочный состав	тонн	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 603,77
	тонн	4 кв. 2013 г.	1 кв. 2014 г.	2 кв. 2014 г.	3 кв. 2014 г.	4 кв. 2014 г.	1 кв. 2015 г.	2 кв. 2015 г.	3 кв. 2015 г.	4 кв. 2015 г.	1 кв. 2016 г.	2 кв. 2016 г.	3 кв. 2016 г.	4 кв. 2016 г.	
	тонн	2 637,74	2 671,70	2 705,66	2 739,62	2 773,58	2 807,55	2 841,51	2 875,47	2 909,43					
	тонн	1 кв. 2016 г.	2 кв. 2016 г.	7.2016											
	тонн	2 943,40	2 977,36	1 000,00											

Условия сбыта представлены в табл. 12-15.

Т а б л и ц а 12

Сбыт (Ценообразование)

Продукт/Вариант	Цена(тыс.руб.)
Отделочный состав	6,5

Т а б л и ц а 13

Сбыт (Условия оплаты)

Продукт/Вариант	Описание
Отделочный состав	Продажа по факту

Т а б л и ц а 14

Сбыт (Условия продаж)

Продукт/Вариант	Описание
Отделочный состав	Время на сбыт 5 дней
	Запас готовой продукции: 20,00 %

Т а б л и ц а 15

Производство

Наименование	Пр. цикл	График производства
Отделочный состав	1 день	Неограниченное производство

Формирование издержек на производство продукции осуществлялось на основе табл. 16-20.

Т а б л и ц а 16

Суммарные прямые издержки

Наименование	Ед. изм.	(тыс. руб.)
Отделочный состав	тонн	3,36

Т а б л и ц а 17

Прямые издержки отделочная смесь

Наименование	Расход	Потери	(тыс. руб.)
Исходные сырьевые материалы	1,000		3,34
Сдельная зарплата			0,00
Другие издержки			0,02
Продукты			0,00
Всего			3,36

Т а б л и ц а 18

Материалы и комплектующие

Наименование	Ед. изм.	Цена(тыс. руб.)
Исходные сырьевые материалы	тонн	3,34

Т а б л и ц а 19

План по персоналу

Должность	Кол-во	Зарплата (тыс. руб.)	Платежи
Управление			
Директор	1	25,00	Ежемесячно, весь проект
Главный бухгалтер	1	16,00	Ежемесячно, весь проект
Производство			
Рабочий	10	9,00	Ежемесячно, весь проект
Слесарь	1	11,00	Ежемесячно, весь проект
Электрик	1	10,00	Ежемесячно, весь проект
Уборщица	1	6,00	Ежемесячно, весь проект
Охранник	1	8,00	Ежемесячно, весь проект
Водитель	1	12,00	Ежемесячно, весь проект
Маркетинг			
Менеджер по сбыту	1	11,00	Ежемесячно, весь период пр-ва

Всего: 18 чел. 189 000,00 руб.

Т а б л и ц а 20

Общие издержки

Название	Сумма (тыс. руб.)	Платежи
Управление		
Делопроизводство	5,00	Ежемесячно, весь период пр-ва
Компьютерная техника и оргтехника	60,00	Разовый платеж 01.08.2011
Производство		
Коммунальные платежи	50,00	Ежемесячно, весь проект
Комплектующие	5,00	Ежеквартально, весь проект
Маркетинг		
Реклама	5,00	Ежемесячно, весь период пр-ва

Результаты расчета отражаются в таблицах прибылей и убытков (табл. 21).

Расчет кэш-фло приведен в табл. 22, баланс проекта – в табл. 23, а финансовые показатели – в табл. 24.

Риски проекта

При осуществлении проекта организации производства наномодифицированных отделочных смесей необходимо провести анализ чувствительности проекта от изменения от –50 до +50 % следующих показателей:

Дисконтированный период окупаемости DPB;

Индекс прибыльности PI;

Чистый дисконтированный доход NPV;

Внутренняя норма доходности IRR;

Период окупаемости PB;

Средняя норма рентабельности ARR;

Модифицированная средняя норма рентабельности MIRR.

В табл. 25 приведены значения различных финансово-хозяйственных показателей с шагом расчета 10 %.

Таблица 21

Прибыли-убытки (руб.)	8-9.2011	4кв. 2011г.	1кв. 2012г.	2кв. 2012г.	3кв. 2012г.
Строка					
Валовой объем продаж					
Чистый объем продаж					
Материалы и комплектующие					
Суммарные прямые издержки					
Валовая прибыль					
Налог на имущество			69 267,51	67 521,27	65 775,03
Административные издержки	50 847,46				
Производственные издержки	84 968,72	129 136,98	131 186,17	133 267,87	135 394,12
Маркетинговые издержки					
Зарплата административного персонала					
Зарплата производственного персонала					
Зарплата маркетингового персонала					
Суммарные постоянные издержки	135 816,17	129 136,98	131 186,17	133 267,87	135 394,12
Амортизация			211 665,43	317 498,14	317 498,14
Проценты по кредитам	58 730,93	96 261,33	558 709,73	590 902,13	866 449,47
Суммарные производственные издержки	58 730,93	96 261,33	770 375,16	908 400,27	1 183 947,61
Другие издержки					7 098 151,70
Убытки предыдущих периодов			10 498,64	10 498,64	10 498,64
Прибыль до выплаты налога	-194 547,11	-225 398,32	-970 828,84	-1 109 189,41	-8 483 268,45
Налогооблагаемая прибыль					
Налог на прибыль					
Чистая прибыль	-194 547,11	-225 398,32	-970 828,84	-1 109 189,41	-8 483 268,45

Продолжение табл. 21

Строка	4кв. 2012г.	1кв. 2013г.	2кв. 2013г.	3кв. 2013г.	4кв. 2013г.
Валовой объем продаж				16 364 822,51	16 819 444,62
Чистый объем продаж				16 364 822,51	16 819 444,62
Материалы и комплектующие				8 449 858,46	8 673 039,73
Суммарные прямые издержки				8 449 858,46	8 673 039,73
Валовая прибыль				7 914 964,05	8 146 404,90
Налог на имущество	64 028,79	62 282,55	98 905,64	120 731,74	118 340,07
Административные издержки				9 669,29	14 714,69
Производственные издержки	137 635,82	139 926,41	142 255,12	149 456,18	152 051,73
Маркетинговые издержки				9 669,29	14 714,69
Зарплата административного персонала				125 370,51	190 788,30
Зарплата производственного персонала				418 920,96	637 512,13
Зарплата маркетингового персонала				33 635,99	51 187,11
Суммарные постоянные издержки	137 635,82	139 926,41	142 255,12	746 722,23	1 060 968,65
Амортизация	317 498,14	317 498,14	405 066,03	580 201,82	580 201,82
Проценты по кредитам	961 019,87	1 009 847,73	1 359 186,27	1 521 128,80	1 243 998,13
Суммарные производственные издержки	1 278 518,01	1 327 345,87	1 764 252,30	2 101 330,62	1 824 199,95
Другие издержки				3 048 999,15	
Убытки предыдущих периодов	10 498,64	311 585,37	311 585,37	311 585,37	311 585,37
Прибыль до выплаты налога	-1 480 182,62	-1 529 554,84	-2 005 413,07	1 897 180,31	5 142 896,23
Налогооблагаемая прибыль					2 258 767,16
Налог на прибыль					451 753,43
Чистая прибыль	-1 480 182,62	-1 529 554,84	-2 005 413,07	1 897 180,31	4 691 142,80

Продолжение табл. 21

Строка	1 кв. 2014г.	2 кв. 2014г.	3 кв. 2014г.	4 кв. 2014г.	1 кв. 2015г.
Валовой объем продаж	17 333 335,80	17 860 041,69	18 401 576,28	18 968 924,79	19 552 628,36
Чистый объем продаж	17 333 335,80	17 860 041,69	18 401 576,28	18 968 924,79	19 552 628,36
Материалы и комплектующие	8 939 430,91	9 211 071,79	9 490 017,57	9 781 879,77	10 082 883,04
Суммарные прямые издержки	8 939 430,91	9 211 071,79	9 490 017,57	9 781 879,77	10 082 883,04
Валовая прибыль	8 393 904,89	8 648 969,90	8 911 558,71	9 187 045,02	9 469 745,32
Налог на имущество	115 344,01	112 352,82	109 367,23	106 391,43	103 421,87
Административные издержки	14 971,51	15 232,81	15 500,12	15 782,36	16 071,22
Производственные издержки	154 705,54	157 405,67	160 167,39	163 084,35	166 069,24
Маркетинговые издержки	14 971,51	15 232,81	15 500,12	15 782,36	16 071,22
Зарплата административного персонала	194 118,20	197 506,21	200 972,10	204 631,58	208 376,91
Зарплата производственного персонала	648 638,86	659 959,78	671 540,92	683 768,95	696 283,81
Зарплата маркетингового персонала	52 080,49	52 989,47	53 919,34	54 901,16	55 906,00
Суммарные постоянные издержки	1 079 486,11	1 098 326,77	1 117 600,00	1 137 950,76	1 158 778,40
Амортизация	580 201,82	580 201,82	580 201,82	580 201,82	580 201,82
Проценты по кредитам	1 023 056,13	806 462,27	574 717,60	326 942,53	85 383,20
Суммарные непроизводственные издержки	1 603 257,95	1 386 664,09	1 154 919,42	907 144,35	665 585,02
Другие издержки					
Убытки предыдущих периодов	311 585,37	311 585,37	311 585,37	311 585,37	311 585,37
Прибыль до выплаты налога	5 595 816,82	6 051 626,24	6 529 672,05	7 035 558,48	7 541 960,03
Налогооблагаемая прибыль	5 284 231,45	5 740 040,87	6 218 086,69	6 723 973,11	7 230 374,67
Налог на прибыль	1 056 846,29	1 148 008,17	1 243 617,34	1 344 794,62	1 446 074,93
Чистая прибыль	4 538 970,53	4 903 618,06	5 286 054,72	5 690 763,86	6 095 885,10

Продолжение табл. 21

Строка	2 кв. 2015 г.	3 кв. 2015 г.	4 кв. 2015 г.	1 кв. 2016 г.	2 кв. 2016 г.	7.2016
Валовый объем продаж	20 151 344,29	20 767 461,76	21 413 969,98	22 079 716,28	22 763 129,30	7 742 694,99
Чистый объем продаж	20 151 344,29	20 767 461,76	21 413 969,98	22 079 716,28	22 763 129,30	7 742 694,99
Материалы и комплектующие	10 391 627,85	10 708 941,50	11 041 458,28	11 384 729,43	11 737 109,86	3 992 176,02
Суммарные прямые издержки	10 391 627,85	10 708 941,50	11 041 458,28	11 384 729,43	11 737 109,86	3 992 176,02
Валовая прибыль	9 759 716,44	10 058 520,26	10 372 511,69	10 694 986,85	11 026 019,43	3 750 518,97
Налог на имущество	100 458,00	97 500,72	94 554,95	91 616,52	88 684,80	27 437,30
Административные издержки	16 365,37	16 666,53	16 984,76	17 310,74	17 642,97	5 955,92
Производственные издержки	169 108,76	172 220,19	175 509,12	178 877,56	182 310,64	59 559,19
Маркетинговые издержки	16 365,37	16 666,53	16 984,76	17 310,74	17 642,97	5 955,92
Зарплата административного персонала	212 190,78	216 095,55	220 221,70	224 448,27	228 755,96	77 223,50
Зарплата производственного персонала	709 027,73	722 075,38	735 862,75	749 985,69	764 379,68	258 039,49
Зарплата маркетингового персонала	56 929,23	57 976,86	59 083,87	60 217,83	61 373,55	20 718,50
Суммарные постоянные издержки	1 179 987,24	1 201 701,03	1 224 646,96	1 248 150,82	1 272 105,77	427 452,51
Амортизация	580 201,82	580 201,82	580 201,82	580 201,82	580 201,82	193 400,61
Проценты по кредитам						
Суммарные производственные издержки	580 201,82	580 201,82	580 201,82	580 201,82	580 201,82	193 400,61
Другие издержки						

Окончание табл. 21

Убытки предыдущих периодов	311 585,37	311 585,37	311 585,37	311 585,37	311 585,37	103 861,79
Прибыль до выплаты налога	7 899 069,37	8 179 116,69	8 473 107,97	8 775 017,69	9 085 027,05	3 102 228,55
Налогооблагаемая прибыль	7 587 484,01	7 867 531,32	8 161 522,60	8 463 432,32	8 773 441,68	2 998 366,76
Налог на прибыль	1 517 496,80	1 573 506,26	1 632 304,52	1 692 686,46	1 754 688,34	599 673,35
Чистая прибыль	6 381 572,57	6 605 610,42	6 840 803,45	7 082 331,22	7 330 338,71	2 502 555,20

Таблица 22

Кэш-фло (руб.)

Строка	8-9.2011	4кв. 2011г.	1кв. 2012г.	2кв. 2012г.
Поступления от продаж				
Затраты на материалы и комплектующие				
Суммарные прямые издержки				
Общие издержки	160 263,08	152 381,64	154 799,68	157 256,08
Затраты на персонал				
Суммарные постоянные издержки	160 263,08	152 381,64	154 799,68	157 256,08
Налоги				69 267,51
Кэш-фло от операционной деятельности	-160 263,08	-152 381,64	-154 799,68	-226 523,59
Затраты на приобретение активов	2 000 000,00		11 005 010,35	
Другие издержки подготовительного периода				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-2 000 000,00		-11 005 010,35	
Займы	2 242 330,00	247 680,00	11 717 560,00	816 460,00
Выплаты в погашение займов				
Выплаты процентов по займам	58 730,93	96 261,33	558 709,73	590 902,13
Кэш-фло от финансовой деятельности	2 183 599,07	151 418,67	11 158 850,27	225 557,87
Баланс наличности на начало периода		23 335,98	22 373,01	21 413,25
Баланс наличности на конец периода	23 335,98	22 373,01	21 413,25	20 447,52

Продолжение табл. 22

Строка	3кв. 2012г.	4кв. 2012г.	1кв. 2013г.	2кв. 2013г.
Поступления от продаж				
Затраты на материалы и комплектующие				
Суммарные прямые издержки				
Общие издержки	159 765,06	162 410,26	165 113,16	167 861,05
Затраты на персонал				
Суммарные постоянные издержки	159 765,06	162 410,26	165 113,16	167 861,05
Налоги	1 868 544,84	65 775,03	64 028,79	62 282,55
Кэш-фло от операционной деятельности	-2 028 309,90	-228 185,30	-229 141,96	-230 143,60
Затраты на приобретение активов				10 969 049,14
Другие издержки подготовительного периода	5 297 128,13			
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-5 297 128,13			-10 969 049,14
Займы	8 190 930,00	1 188 240,00	1 238 030,00	12 557 420,00
Выплаты в погашение займов				
Выплаты процентов по займам	866 449,47	961 019,87	1 009 847,73	1 359 186,27
Кэш-фло от финансовой деятельности	7 324 480,53	227 220,13	228 182,27	11 198 233,73
Баланс наличности на начало периода	20 447,52	19 490,03	18 524,87	17 565,18
Баланс наличности на конец периода	19 490,03	18 524,87	17 565,18	16 606,17

Продолжение табл. 22

Строка	3кв. 2013г.	4кв. 2013г.	1кв. 2014г.	2кв. 2014г.
Поступления от продаж	19 310 490,56	19 846 944,66	20 453 336,24	21 074 849,20
Затраты на материалы и комплектующие	11 579 219,69	10 010 791,34	10 590 721,21	10 912 308,36
Суммарные прямые издержки	11 579 219,69	10 010 791,34	10 590 721,21	10 912 308,36
Общие издержки	199 177,83	214 147,71	217 885,30	221 688,13
Затраты на персонал	431 289,15	656 333,98	667 789,21	679 444,38
Суммарные постоянные издержки	630 466,98	870 481,69	885 674,52	901 132,51
Налоги	1 019 170,61	531 630,58	2 264 905,40	2 874 431,34
Кэш-фло от операционной деятельности	6 081 633,28	8 434 041,04	6 712 035,11	6 386 976,98
Затраты на приобретение активов				
Другие издержки подготовительного периода	2 275 372,50			
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-2 275 372,50			
Займы	1 101 350,00			
Выплаты в погашение займов	3 387 440,00	7 191 000,00	5 689 070,00	5 581 230,00
Выплаты процентов по займам	1 521 128,80	1 243 998,13	1 023 056,13	806 462,27
Кэш-фло от финансовой деятельности	-3 807 218,80	-8 434 998,13	-6 712 126,13	-6 387 692,27
Баланс наличности на начало периода	16 606,17	15 648,16	14 691,07	14 600,04
Баланс наличности на конец периода	15 648,16	14 691,07	14 600,04	13 884,75

Продолжение табл. 22

Строка	3 кв. 2014г.	4 кв. 2014г.	1 кв. 2015г.	2 кв. 2015г.
Поступления от продаж	21 713 860,01	22 383 331,25	23 072 101,47	23 778 586,26
Затраты на материалы и комплектующие	11 242 947,74	11 589 350,70	11 945 737,66	12 311 288,02
Суммарные прямые издержки	11 242 947,74	11 589 350,70	11 945 737,66	12 311 288,02
Общие издержки	225 577,81	229 685,90	233 889,79	238 170,62
Затраты на персонал	691 367,44	703 956,49	716 840,83	729 961,00
Суммарные постоянные издержки	916 945,24	933 642,39	950 730,62	968 131,62
Налоги	3 011 827,18	3 155 177,40	3 306 414,50	3 459 247,37
Кэш-фло от операционной деятельности	6 542 139,84	6 705 160,76	6 869 218,68	7 039 919,24
Затраты на приобретение активов				
Другие издержки подготовительного периода				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности				
Займы				
Выплаты в погашение займов	5 968 070,00	6 378 760,00	5 080 450,00	23 980,00
Выплаты процентов по займам	574 717,60	326 942,53	85 383,20	
Кэш-фло от финансовой деятельности	-6 542 787,60	-6 705 702,53	-5 165 833,20	-23 980,00
Баланс наличности на начало периода	13 884,75	13 236,99	12 695,22	1 716 080,70
Баланс наличности на конец периода	13 236,99	12 695,22	1 716 080,70	8 732 019,94

Окончание табл. 22

Строка	3кв. 2015г.	4кв. 2015г.	1кв. 2016г.	2кв. 2016г.	7.2016
Поступления от продаж	24 505 604,88	25 268 484,57	26 054 065,21	26 860 492,57	9 136 380,09
Затраты на материалы и комплектующие	12 687 461,19	13 082 192,21	13 488 667,14	13 905 925,71	3 781 096,07
Суммарные прямые издержки	12 687 461,19	13 082 192,21	13 488 667,14	13 905 925,71	3 781 096,07
Общие издержки	242 552,83	247 184,80	251 928,86	256 763,97	84 335,82
Затраты на персонал	743 393,87	757 588,30	772 128,20	786 947,15	265 657,82
Суммарные постоянные издержки	985 946,70	1 004 773,10	1 024 057,06	1 043 711,12	349 993,64
Налоги	3 583 626,49	3 694 355,10	3 810 602,85	3 930 190,83	3 870 649,77
Кэш-фло от операционной деятельности	7 248 570,50	7 487 164,17	7 730 738,16	7 980 664,91	1 134 640,61
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					
Займы					
Выплаты в погашение займов					
Выплаты процентов по займам					
Кэш-фло от финансовой деятельности					
Баланс наличности на начало периода	8 732 019,94	15 980 590,44	23 467 754,61	31 198 492,77	39 179 157,68
Баланс наличности на конец периода	15 980 590,44	23 467 754,61	31 198 492,77	39 179 157,68	40 313 798,29

Таблица 23

Баланс (руб.)

Строка	8-9.2011	4кв. 2011г.	1кв. 2012г.	2кв. 2012г.
Денежные средства	23 335,98	22 373,01	21 413,25	20 447,52
Незавершенное производство				
Запасы готовой продукции				
Краткосрочные предоплаченные расходы	24 446,91	47 691,57	307 122,31	332 856,77
Суммарные текущие активы	47 782,89	70 064,58	328 535,56	353 304,29
Основные средства			12 699 925,60	12 699 925,60
Накопленная амортизация			211 665,43	529 163,57
Остаточная стоимость основных средств:			12 488 260,18	12 170 762,04
Оборудование			12 488 260,18	12 170 762,04
Инвестиции в основные фонды	2 000 000,00	2 000 000,00		
СУММАРНЫЙ АКТИВ	2 047 782,89	2 070 064,58	12 816 795,74	12 524 066,33
Строка	8-9.2011	4кв. 2011г.	1кв. 2012г.	2кв. 2012г.
Отсроченные налоговые платежи				
Краткосрочные займы				
Суммарные краткосрочные обязательства				
Долгосрочные займы	2 242 330,00	2 490 010,00	14 207 570,00	15 024 030,00
Нераспределенная прибыль	-194 547,11	-419 945,42	-1 390 774,26	-2 499 963,67
Суммарный собственный капитал	-194 547,11	-419 945,42	-1 390 774,26	-2 499 963,67
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	2 047 782,89	2 070 064,58	12 816 795,74	12 524 066,33

Продолжение табл. 23

Строка	3 кв. 2012г.	4 кв. 2012г.	1 кв. 2013г.	2 кв. 2013г.
Денежные средства	19 490,03	18 524,87	17 565,18	16 606,17
Незавершенное производство				
Запасы готовой продукции				
Краткосрочные предоплаченные расходы	358 973,95	385 494,64	412 427,63	862 312,41
Суммарные текущие активы	378 463,98	404 019,50	429 992,81	878 918,58
Основные средства	12 699 925,60	12 699 925,60	12 699 925,60	23 208 072,79
Накопленная амортизация	846 661,71	1 164 159,85	1 481 657,99	1 886 724,02
Остаточная стоимость основных средств:	11 853 263,90	11 535 765,76	11 218 267,62	21 321 348,77
Оборудование	11 853 263,90	11 535 765,76	11 218 267,62	21 321 348,77
Инвестиции в основные фонды				
СУММАРНЫЙ АКТИВ	12 231 727,87	11 939 785,26	11 648 260,42	22 200 267,36
Строка	3 кв. 2012г.	4 кв. 2012г.	1 кв. 2013г.	2 кв. 2013г.
Отсроченные налоговые платежи				
Краткосрочные займы		8 251 970,00	13 775 790,00	19 190 920,00
Суммарные краткосрочные обязательства		8 251 970,00	13 775 790,00	19 190 920,00
Долгосрочные займы	23 214 960,00	16 151 230,00	11 865 440,00	19 007 730,00
Нераспределенная прибыль	-10 983 232,13	-12 463 414,74	-13 992 969,58	-15 998 382,64
Суммарный собственный капитал	-10 983 232,13	-12 463 414,74	-13 992 969,58	-15 998 382,64
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	12 231 727,87	11 939 785,26	11 648 260,42	22 200 267,36

Продолжение табл. 23

Строка	3 кв. 2013г.	4 кв. 2013г.	1 кв. 2014г.	2 кв. 2014г.
Денежные средства	15 648,16	14 691,07	14 600,04	13 884,75
Незавершенное производство	85 821,12	98 077,48	101 062,09	104 121,00
Запасы готовой продукции	1 277 218,47	1 075 643,85	1 108 415,81	1 142 004,06
Краткосрочные предоплаченные расходы				
Суммарные текущие активы	1 378 687,74	1 188 412,40	1 224 077,93	1 260 009,81
Основные средства	23 208 072,79	23 208 072,79	23 208 072,79	23 208 072,79
Накопленная амортизация	2 466 925,84	3 047 127,66	3 627 329,48	4 207 531,30
Остаточная стоимость основных средств:	20 741 146,95	20 160 945,13	19 580 743,31	19 000 541,49
Оборудование	20 741 146,95	20 160 945,13	19 580 743,31	19 000 541,49
Инвестиции в основные фонды				
СУММАРНЫЙ АКТИВ	22 119 834,69	21 349 357,53	20 804 821,25	20 260 551,30
Строка	3 кв. 2013г.	4 кв. 2013г.	1 кв. 2014г.	2 кв. 2014г.
Отсроченные налоговые платежи	308 477,03	2 037 857,07	2 643 420,25	2 776 762,25
Краткосрочные займы	21 597 070,00	20 600 720,00	21 526 510,00	17 451 260,00
Суммарные краткосрочные обязательства	21 905 547,03	22 638 577,07	24 169 930,25	20 228 022,25
Долгосрочные займы	14 315 490,00	8 120 840,00	1 505 980,00	
Нераспределенная прибыль	-14 101 202,33	-9 410 059,54	-4 871 089,01	32 529,05
Суммарный собственный капитал	-14 101 202,33	-9 410 059,54	-4 871 089,01	32 529,05
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	22 119 834,69	21 349 357,53	20 804 821,25	20 260 551,30

Продолжение табл. 23

Строка	3 кв. 2014г.	4 кв. 2014г.	1 кв. 2015г.	2 кв. 2015г.
Денежные средства	13 236,99	12 695,22	1 716 080,70	8 732 019,94
Незавершенное производство	107 285,74	110 591,49	113 982,31	117 460,21
Запасы готовой продукции	1 176 743,57	1 213 041,68	1 250 274,31	1 288 463,50
Краткосрочные предоплаченные расходы				
Суммарные текущие активы	1 297 266,30	1 336 328,39	3 080 337,33	10 137 943,66
Основные средства	23 208 072,79	23 208 072,79	23 208 072,79	23 208 072,79
Накопленная амортизация	4 787 733,12	5 367 934,94	5 948 136,76	6 528 338,58
Остаточная стоимость основных средств:	18 420 339,67	17 840 137,85	17 259 936,03	16 679 734,21
Оборудование	18 420 339,67	17 840 137,85	17 259 936,03	16 679 734,21
Инвестиции в основные фонды				
СУММАРНЫЙ АКТИВ	19 717 605,97	19 176 466,25	20 340 273,36	26 817 677,87
Строка	3 кв. 2014г.	4 кв. 2014г.	1 кв. 2015г.	2 кв. 2015г.
Отсроченные налоговые платежи	2 915 832,20	3 062 688,62	3 211 060,63	3 330 872,57
Краткосрочные займы	11 483 190,00	5 104 430,00	23 980,00	
Суммарные краткосрочные обязательства	14 399 022,20	8 167 118,62	3 235 040,63	3 330 872,57
Долгосрочные займы				
Нераспределенная прибыль	5 318 583,77	11 009 347,63	17 105 232,73	23 486 805,30
Суммарный собственный капитал	5 318 583,77	11 009 347,63	17 105 232,73	23 486 805,30
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	19 717 605,97	19 176 466,25	20 340 273,36	26 817 677,87

Окончание табл. 23

Строка	3кв. 2015г.	4кв. 2015г.	1кв. 2016г.	2кв. 2016г.	7.2016
Денежные средства	15 980 590,44	23 467 754,61	31 198 492,77	39 179 157,68	40 313 798,29
Незавершенное производство	121 062,47	124 830,75	128 699,07	132 669,90	
Запасы готовой продукции	1 328 005,49	1 369 382,50	1 411 858,59	1 455 460,70	800 273,29
Краткосрочные предоплаченные расходы					
Суммарные текущие активы	17 429 658,41	24 961 967,86	32 739 050,43	40 767 288,28	41 114 071,57
Основные средства	23 208 072,79	23 208 072,79	23 208 072,79	23 208 072,79	23 208 072,79
Накопленная амортизация	7 108 540,40	7 688 742,22	8 268 944,04	8 849 145,86	9 042 546,46
Остаточная стоимость основных средств:	16 099 532,39	15 519 330,57	14 939 128,75	14 358 926,93	14 165 526,33
Оборудование	16 099 532,39	15 519 330,57	14 939 128,75	14 358 926,93	14 165 526,33
Инвестиции в основные фонды					
СУММАРНЫЙ АКТИВ	33 529 190,80	40 481 298,43	47 678 179,19	55 126 215,22	55 279 597,90
Строка	3кв. 2015г.	4кв. 2015г.	1кв. 2016г.	2кв. 2016г.	7.2016
Отсроченные налоговые платежи	3 436 775,08	3 548 079,26	3 662 628,79	3 780 326,12	1 431 153,60
Краткосрочные займы					
Суммарные краткосрочные обязательства	3 436 775,08	3 548 079,26	3 662 628,79	3 780 326,12	1 431 153,60
Долгосрочные займы					
Нераспределенная прибыль	30 092 415,72	36 933 219,17	44 015 550,39	51 345 889,10	53 848 444,30
Суммарный собственный капитал	30 092 415,72	36 933 219,17	44 015 550,39	51 345 889,10	53 848 444,30
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	33 529 190,80	40 481 298,43	47 678 179,19	55 126 215,22	55 279 597,90

Таблица 24

Финансовые показатели

Строка	8-9.2011	4кв. 2011г.	1 кв. 2012г.	2 кв. 2012г.
Коэффициент текущей ликвидности (CR), %				
Коэффициент срочной ликвидности (QR), %				
Чистый оборотный капитал (NWC), руб.	44,11	62,61	343,91	367,98
Чистый оборотный капитал (NWC), \$ US	1,47	2,09	11,46	12,27
Коэфф. оборачиваем. запасов (ST)				
Коэфф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)				
Коэфф. оборачиваем. основных средств (FAT)				
Коэфф. оборачиваем. активов (TAT)				
Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %	107,74	116,67	107,96	116,83
Долгоср. обязат. к активам (LTD/TA), %	107,74	116,67	107,96	116,83
Долгоср. обязат. к внеоборотн. акт. (LTD/FA), %	110,12	120,33	110,91	120,33
Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), %	-1 391,29	-699,73	-1 356,44	-694,21
Коэффициент покрытия процентов (TIE), раз	-2,31	-1,34	-0,74	-0,88
Коэфф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %				
Коэфф. рентабельности операц. прибыли (OPM), %				
Коэфф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %				
Строка	8-9.2011	4кв. 2011г.	1 кв. 2012г.	2 кв. 2012г.
Рентабельность оборотных активов (RCA), %	-2 646,32	-1 439,99	-1 129,15	-1 205,70
Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %	-58,36	-45,08	-30,83	-36,14
Рентабельность инвестиций (ROI), %	-57,10	-43,71	-30,01	-35,09
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	737,38	262,15	377,12	208,50

Продолжение табл. 24

Строка	3кв. 2012г.	4кв. 2012г.	1кв. 2013г.	2кв. 2013г
Коэффициент текущей ликвидности (CR), %	14,72	7,19	3,74	4,38
Коэффициент срочной ликвидности (QR), %	14,72	7,19	3,74	4,38
Чистый оборотный капитал (NWC), руб.	-808,25	-5 385,78	-11 384,72	-16 521,79
Чистый оборотный капитал (NWC), \$ US	-26,94	-179,53	-379,49	-550,73
Коэфф. оборачиваем. запасов (ST)				
Коэфф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)				
Коэфф. оборачиваем. основных средств (FAT)				
Коэфф. оборачиваем. активов (TAT)				
Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %	186,87	199,24	214,56	181,33
Долгоср. обязат. к активам (LTD/TA), %	179,04	151,11	114,04	89,13
Долгоср. обязат. к внеоборотн. акт. (LTD/FA), %	181,13	156,53	118,50	92,88
Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), %	-215,11	-200,77	-187,29	-222,96
Коэффициент покрытия процентов (TIE), раз	-8,79	-0,54	-0,51	-0,48
Коэфф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %				
Коэфф. рентабельности операц. прибыли (OPM), %				
Коэфф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %				
Строка	3кв. 2012г.	4кв. 2012г.	1кв. 2013г.	2кв. 2013г
Рентабельность оборотных активов (RCA), %	-24 330,21	-1 418,93	-1 382,59	-1 060,72
Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %	-283,74	-50,86	-54,03	-44,61
Рентабельность инвестиций (ROI), %	-280,47	-49,10	-52,00	-42,81
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	322,85	49,48	45,39	52,63

Продолжение табл. 24

Строка	3кв. 2013г.	4кв. 2013г.	1кв. 2014г.	2кв. 2014г.
Коэффициент текущей ликвидности (CR), %	6,10	5,32	5,14	5,65
Коэффициент срочной ликвидности (QR), %	1,48	0,07	0,06	0,06
Чистый оборотный капитал (NWC), руб.	-20 690,57	-20 955,03	-22 362,44	-20 821,78
Чистый оборотный капитал (NWC), \$ US	-689,69	-698,50	-745,41	-694,06
Коэфф. оборачиваем. запасов (ST)	33,25	29,85	29,86	29,86
Коэфф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)	-3,16	-3,21	-3,10	-3,43
Коэфф. оборачиваем. основных средств (FAT)	3,13	3,31	3,51	3,72
Коэфф. оборачиваем. активов (TAT)	2,94	3,12	3,30	3,49
Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %	171,69	150,63	130,57	108,00
Долгоср. обязат. к активам (LTD/TA), %	72,78	47,84	18,24	0,04
Долгоср. обязат. к внеоборотн. акт. (LTD/FA), %	77,45	50,60	19,36	0,04
Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), %	-239,49	-297,53	-427,08	-1 349,64
Коэффициент покрытия процентов (TIE), раз	2,25	5,13	6,47	8,50
Коэфф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %	48,37	48,43	48,43	48,43
Коэфф. рентабельности операц. прибыли (OPM), %	11,59	30,58	32,28	33,88
Коэфф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %	11,59	27,89	26,19	27,46
Строка	3кв. 2013г.	4кв. 2013г.	1кв. 2014г.	2кв. 2014г.
Рентабельность оборотных активов (RCA), %	565,05	1 594,22	1 497,49	1 571,61
Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %	36,25	92,19	91,82	102,19
Рентабельность инвестиций (ROI), %	34,06	87,15	86,51	95,95
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	-47,52	-172,14	-282,96	-1 199,05

Продолжение табл. 24

Строка	3кв. 2014г.	4кв. 2014г.	1кв. 2015г.	2кв. 2015г.
Коэффициент текущей ликвидности (CR), %	7,84	12,87	44,45	294,76
Коэффициент срочной ликвидности (QR), %	0,08	0,13	13,36	234,11
Чистый оборотный капитал (NWC), руб.	-15 092,88	-8 958,62	-2 413,21	4 470,16
Чистый оборотный капитал (NWC), \$ US	-503,10	-298,62	-80,44	149,01
Коэфф. оборачиваем. запасов (ST)	29,86	29,86	29,86	29,86
Коэфф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)	-4,88	-8,47	-32,41	18,03
Коэфф. оборачиваем. основных средств (FAT)	3,95	4,21	4,48	4,78
Коэфф. оборачиваем. активов (TAT)	3,70	3,92	4,03	3,41
Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %	82,31	53,12	22,41	9,71
Долгоср. обязат. к активам (LTD/TA), %			0,00	
Долгоср. обязат. к внеоборотн. акт. (LTD/FA), %			0,00	
Суммарные обязательства к собствен. кап. (TD/EQ), %	465,16	113,30	28,89	10,75
Коэффициент покрытия процентов (TIE), раз	12,36	22,52	89,33	
Коэфф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %	48,43	48,43	48,43	48,43
Коэфф. рентабельности операц. прибыли (OPM), %	35,48	37,09	38,57	39,20
Коэфф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %	28,73	30,00	31,18	31,67
Строка	3кв. 2014г.	4кв. 2014г.	1кв. 2015г.	2кв. 2015г.
Рентабельность оборотных активов (RCA), %	1 645,76	1 720,08	1 262,63	377,30
Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %	113,59	126,23	139,71	151,28
Рентабельность инвестиций (ROI), %	106,26	117,60	125,79	107,99
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	600,54	250,83	162,12	119,60

Продолжение табл. 24

Строка	3кв. 2015г.	4кв. 2015г.	1кв. 2016г.	2кв. 2016г.	7.2016
Коэффициент текущей ликвидности (CR), %	589,24	874,72	1 151,63	1 420,35	2 872,79
Коэффициент срочной ликвидности (QR), %	528,64	814,16	1 091,12	1 359,88	2 816,87
Чистый оборотный капитал (NWC), руб.	11 580,54	18 922,56	26 504,11	34 331,49	39 682,92
Чистый оборотный капитал (NWC), \$ US	386,02	630,75	883,47	1 144,38	1 322,76
Коэфф. оборачиваем. запасов (ST)	29,86	29,86	29,86	29,86	59,86
Коэфф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)	7,17	4,53	3,33	2,65	2,34
Коэфф. оборачиваем. основных средств (FAT)	5,10	5,45	5,84	6,26	6,56
Коэфф. оборачиваем. активов (TAT)	2,75	2,31	2,00	1,77	1,68
Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %	7,83	6,59	5,71	5,05	2,59
Долгоср. обязат. к активам (LTD/TA), %					
Долгоср. обязат. к внеоборотн. акт. (LTD/FA), %					
Суммарные обязательства к собствен. кап. (TD/EQ), %	8,49	7,05	6,05	5,32	2,66
Коэффициент покрытия процентов (TIE), раз					
Коэфф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %	48,43	48,44	48,44	48,44	48,44
Коэфф. рентабельности операц. прибыли (OPM), %	39,38	39,57	39,74	39,91	40,07
Строка	3кв. 2015г.	4кв. 2015г.	1кв. 2016г.	2кв. 2016г.	7.2016
Коэфф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %	31,81	31,95	32,08	32,20	32,32
Рентабельность оборотных активов (RCA), %	189,44	128,07	97,61	79,39	73,04
Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %	162,17	174,15	187,21	201,49	212,00
Рентабельность инвестиций (ROI), %	87,37	73,80	64,16	56,95	54,33
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	94,79	79,00	68,04	59,98	55,77

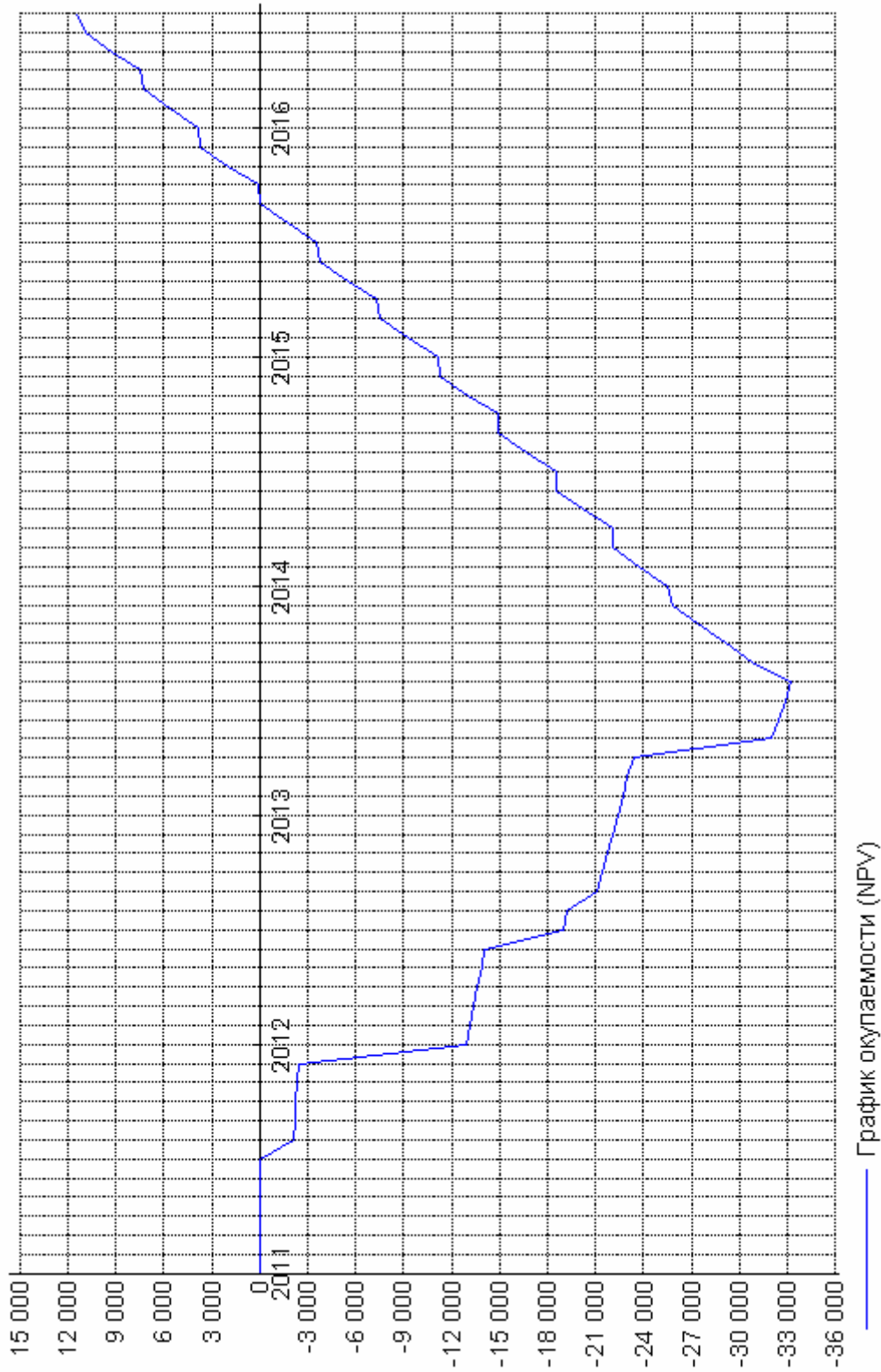


Рис. 4. График окупаемости (NPV) в основной валюте

Таблица 25

Анализ чувствительности (руб.) проекта диапазон изменения (-50...0 %)

№	Параметры	-50 %	-40 %	-30 %	-20 %	-10 %	0 %
	DPB						
1	Уровень инфляции	60	60	56	52	47	44
2	Ставки налогов	60	60	60	60	52	44
3	Объем инвестиций	44	44	44	44	44	44
4	Объем сбыта	44	44	44	44	44	44
5	Цена сбыта	35	37	38	40	42	44
6	Задержки платежей	44	44	44	44	44	44
7	Потери при продажах	44	44	44	44	44	44
8	Прямые издержки	43	44	44	44	44	44
9	Отсрочка оплаты прямых издержек	60	60	56	52	47	44
10	Общие издержки	60	60	60	60	52	44
11	Зарплата персонала	44	44	44	44	44	44

Продолжение табл. 25

№	Параметры	-50 %	-40 %	-30 %	-20 %	-10 %	0 %
	PI						
1	Уровень инфляции	1,56	1,58	1,61	1,63	1,66	1,69
2	Ставки налогов	2,27	2,14	2,01	1,90	1,79	1,69
3	Объем инвестиций	1,82	1,79	1,76	1,74	1,71	1,69
4	Объем сбыта	0,73	0,92	1,11	1,30	1,50	1,69
5	Цена сбыта	0,00	0,11	0,51	0,89	1,28	1,69
6	Задержки платежей	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69
7	Потери при продажах	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69
8	Прямые издержки	2,72	2,51	2,30	2,10	1,89	1,69
9	Отсрочка оплаты прямых издержек	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69
10	Общие издержки	1,74	1,73	1,72	1,71	1,70	1,69
11	Зарплата персонала	1,78	1,76	1,74	1,73	1,71	1,69
	NPV						
1	Уровень инфляции	15 371,07	16 175,12	17 001,57	17 851,02	18 724,08	19 621,37
2	Ставки налогов	32 284,51	29 587,55	26 975,85	24 446,21	21 995,65	19 621,37
3	Объем инвестиций	21 467,61	21 098,36	20 729,11	20 359,86	19 990,62	19 621,37
4	Объем сбыта	-7 866,84	-2 325,22	3 216,40	8 766,18	14 260,01	19 621,37
5	Цена сбыта	-43 004,10	-27 723,52	-14 924,48	-3 333,08	8 259,25	19 621,37
6	Задержки платежей	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37
7	Потери при продажах	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37
8	Прямые издержки	48 869,83	43 023,13	37 176,23	31 324,61	25 472,99	19 621,37
9	Отсрочка оплаты прямых издержек	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37
10	Общие издержки	20 646,08	20 441,14	20 236,19	20 031,25	19 826,31	19 621,37
11	Зарплата персонала	22 277,92	21 746,61	21 215,30	20 683,99	20 152,68	19 621,37

Продолжение табл. 25

№	Параметры	-50 %	-40 %	-30 %	-20 %	-10 %	0 %
	ARR						
1	Уровень инфляции	47,11	47,92	48,74	49,58	50,43	51,30
2	Ставки налогов	69,26	65,14	61,31	57,74	54,41	51,30
3	Объем инвестиций	55,32	54,46	53,63	52,83	52,06	51,30
4	Объем сбыта	22,11	27,81	33,61	39,51	45,46	51,30
5	Цена сбыта	0,09	3,43	15,31	26,72	38,80	51,30
6	Задержки платежей	51,30	51,30	51,30	51,30	51,30	51,30
7	Потери при продажах	51,30	51,30	51,30	51,30	51,30	51,30
8	Прямые издержки	82,17	76,00	69,82	63,65	57,48	51,30
9	Отсрочка оплаты прямых издержек	51,30	51,30	51,30	51,30	51,30	51,30
10	Общие издержки	52,87	52,55	52,24	51,92	51,61	51,30
11	Зарплата персонала	54,13	53,57	53,00	52,44	51,87	51,30
	MIRR						
1	Уровень инфляции	27,83	28,25	28,67	29,10	29,53	29,96
2	Ставки налогов	37,86	36,21	34,59	33,01	31,46	29,96
3	Объем инвестиций	31,85	31,45	31,07	30,69	30,32	29,96
4	Объем сбыта	9,96	15,10	19,52	23,41	26,88	29,96
5	Цена сбыта	-64,07	-24,42	2,31	14,28	23,02	29,96
6	Задержки платежей	29,96	29,96	29,96	29,96	29,96	29,96
7	Потери при продажах	29,96	29,96	29,96	29,96	29,96	29,96
8	Прямые издержки	42,90	40,68	38,30	35,74	32,97	29,96
9	Отсрочка оплаты прямых издержек	29,96	29,96	29,96	29,96	29,96	29,96
10	Общие издержки	30,73	30,58	30,42	30,26	30,11	29,96
11	Зарплата персонала	31,36	31,08	30,81	30,52	30,24	29,96

Продолжение табл. 25

№	Параметры	-50 %	-40 %	-30 %	-20 %	-10 %	0 %
	Минимальный кэш (значение)						
1	Уровень инфляции	-2 530,86	-2 044,92	-1 547,83	-1 039,37	-519,30	12,59
2	Ставки налогов	22,37	22,37	22,37	22,37	22,37	12,59
3	Объем инвестиций	1 021,41	821,41	621,41	421,41	221,12	12,59
4	Объем сбыта	-24 713,40	-19 556,16	-14 568,56	-9 575,06	-4 686,12	12,59
5	Цена сбыта	-68 217,54	-44 621,40	-31 995,40	-20 780,85	-10 189,57	12,59
6	Задержки платежей	12,59	12,59	12,59	12,59	12,59	12,59
7	Потери при продажах	12,59	12,59	12,59	12,59	12,59	12,59
8	Прямые издержки	16,28	16,28	16,28	16,28	16,28	12,59
9	Отсрочка оплаты прямых издержек	12,59	12,59	12,59	12,59	12,59	12,59
10	Общие издержки	78,66	67,66	56,66	45,66	34,66	12,59
11	Зарплата персонала	16,28	16,28	16,28	16,28	16,28	12,59
	Минимальный кэш (месяц)						
1	Уровень инфляции	43	43	43	43	43	43
2	Ставки налогов	5	5	5	5	5	43
3	Объем инвестиций	8	8	8	8	20	43
4	Объем сбыта	44	43	43	43	43	43
5	Цена сбыта	59	45	44	43	43	43
6	Задержки платежей	43	43	43	43	43	43
7	Потери при продажах	43	43	43	43	43	43
8	Прямые издержки	24	24	24	24	24	43
10	Общие издержки	1	1	1	1	1	43
11	Зарплата персонала	24	24	24	24	24	43

Продолжение табл. 25

№	Параметры	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %
	DPB					
1	Уровень инфляции	44	44	44	43	43
2	Ставки налогов	46	47	49	50	52
3	Объем инвестиций	44	46	46	46	46
4	Объем сбыта	43	40	39	38	37
5	Цена сбыта	40	37	35	34	32
6	Задержки платежей	44	44	44	44	44
7	Потери при продажах	44	44	44	44	44
8	Прямые издержки	47	52	58	60	60
9	Отсрочка оплаты прямых издержек	44	44	44	44	44
10	Общие издержки	44	44	44	45	46
11	Зарплата персонала	44	45	46	46	46
	PI					
1	Уровень инфляции	1,72	1,75	1,77	1,80	1,84
2	Ставки налогов	1,59	1,49	1,40	1,32	1,25
3	Объем инвестиций	1,67	1,64	1,62	1,60	1,58
4	Объем сбыта	1,88	2,06	2,25	2,44	2,63
5	Цена сбыта	2,08	2,48	2,87	3,26	3,66
6	Задержки платежей	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69
7	Потери при продажах	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69
8	Прямые издержки	1,48	1,26	1,06	0,86	0,66
9	Отсрочка оплаты прямых издержек	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69
10	Общие издержки	1,68	1,67	1,66	1,65	1,64
11	Зарплата персонала	1,67	1,65	1,63	1,61	1,60

Продолжение табл. 25

№	Параметры	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %
	NPV					
1	Уровень инфляции	24 982,72	30 344,08	35 705,43	41 063,35	46 420,10
2	Ставки налогов	30 834,34	42 043,24	53 246,69	64 450,13	75 653,58
3	Объем инвестиций	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37
4	Объем сбыта	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37
5	Цена сбыта	13 769,75	7 752,32	1 704,60	-4 340,95	-10 386,50
6	Задержки платежей	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37
7	Потери при продажах	19 416,43	19 211,49	19 006,54	18 801,60	18 596,66
8	Прямые издержки	19 090,06	18 558,75	18 027,44	17 496,13	16 964,82
9	Отсрочка оплаты прямых издержек	24 982,72	30 344,08	35 705,43	41 063,35	46 420,10
10	Общие издержки	30 834,34	42 043,24	53 246,69	64 450,13	75 653,58
11	Зарплата персонала	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37	19 621,37
	IRR					
1	Уровень инфляции	46,94	47,90	48,87	49,84	50,83
2	Ставки налогов	42,68	39,48	36,39	33,40	30,51
3	Объем инвестиций	45,19	44,42	43,66	42,91	42,17
4	Объем сбыта	52,51	58,72	64,64	70,29	75,72
5	Цена сбыта	59,39	71,57	82,79	93,27	103,20
6	Задержки платежей	45,98	45,98	45,98	45,98	45,98
7	Потери при продажах	45,98	45,98	45,98	45,98	45,98
8	Прямые издержки	38,32	29,88	20,72	10,75	0,00
9	Отсрочка оплаты прямых издержек	45,98	45,98	45,98	45,98	45,98
10	Общие издержки	45,63	45,28	44,93	44,59	44,24
11	Зарплата персонала	45,31	44,64	43,97	43,29	42,61

Продолжение табл. 25

№	Параметры	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %
	PВ					
1	Уровень инфляции	40	39	38	38	38
2	Ставки налогов	40	41	41	43	43
3	Объем инвестиций	40	40	40	40	40
4	Объем сбыта	38	37	35	35	34
5	Цена сбыта	37	34	32	32	31
6	Задержки платежей	40	40	40	40	40
7	Потери при продажах	40	40	40	40	40
8	Прямые издержки	41	44	49	53	60
9	Отсрочка оплаты прямых издержек	40	40	40	40	40
10	Общие издержки	40	40	40	40	40
11	Зарплата персонала	40	40	40	40	40
	ARR					
1	Уровень инфляции	52,19	53,10	54,02	54,96	55,92
2	Ставки налогов	48,34	44,49	40,94	37,94	35,30
3	Объем инвестиций	50,58	49,87	49,18	48,52	47,87
4	Объем сбыта	57,02	62,73	68,44	74,15	79,86
5	Цена сбыта	63,19	75,07	86,96	98,84	110,73
6	Задержки платежей	51,30	51,30	51,30	51,30	51,30
7	Потери при продажах	51,30	51,30	51,30	51,30	51,30
8	Прямые издержки	44,68	38,10	31,77	25,69	19,84
9	Отсрочка оплаты прямых издержек	51,30	51,30	51,30	51,30	51,30
10	Общие издержки	51,00	50,70	50,40	50,10	49,80
11	Зарплата персонала	50,74	50,17	49,61	49,04	48,46

Продолжение табл. 25

№	Параметры	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %
	MIRR					
1	Уровень инфляции	30,39	30,82	31,26	31,70	32,14
2	Ставки налогов	28,47	26,79	25,16	23,67	22,28
3	Объем инвестиций	29,60	29,25	28,91	28,57	28,23
4	Объем сбыта	32,73	35,29	37,67	39,90	41,99
5	Цена сбыта	35,52	40,29	44,49	48,25	51,66
6	Задержки платежей	29,96	29,96	29,96	29,96	29,96
7	Потери при продажах	29,96	29,96	29,96	29,96	29,96
8	Прямые издержки	26,51	22,63	18,33	13,48	7,83
9	Отсрочка оплаты прямых издержек	29,96	29,96	29,96	29,96	29,96
10	Общие издержки	29,80	29,65	29,50	29,34	29,19
11	Зарплата персонала	29,67	29,38	29,08	28,79	28,48
	Минимальный кэш (значение)					
1	Уровень инфляции	-186,54	-391,04	-597,22	-805,11	-1 014,72
2	Ставки налогов	-1 906,26	-3 767,15	-5 571,82	-7 321,88	-9 018,85
3	Объем инвестиций	-492,63	-1 000,91	-1 509,19	-2 017,47	-2 525,75
4	Объем сбыта	16,28	16,28	16,28	16,28	16,28
5	Цена сбыта	16,28	16,28	16,28	16,28	16,28
6	Задержки платежей	12,59	12,59	12,59	12,59	12,59
7	Потери при продажах	12,59	12,59	12,59	12,59	12,59
8	Прямые издержки	-5 278,93	-10 804,09	-16 405,59	-22 005,54	-27 913,03
9	Отсрочка оплаты прямых издержек	12,59	12,59	12,59	12,59	12,59
10	Общие издержки	-191,46	-395,52	-599,57	-803,63	-1 007,68
11	Зарплата персонала	-445,65	-903,89	-1 362,13	-1 820,37	-2 278,61

Окончание табл. 25

№	Параметры	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %
	Минимальный кэш (месяц)					
1	Уровень инфляции	24	24	24	24	24
2	Ставки налогов	43	43	43	43	43
3	Объем инвестиций	26	26	26	26	26
4	Объем сбыта	24	24	24	24	24
5	Цена сбыта	24	24	24	24	24
6	Задержки платежей	43	43	43	43	43
7	Потери при продажах	43	43	43	43	43
8	Прямые издержки	43	43	43	43	44
9	Отсрочка оплаты прямых издержек	43	43	43	43	43
10	Общие издержки	43	43	43	43	43
11	Зарплата персонала	43	43	43	43	43

Показатели эффективности вложений в проект представлены в табл. 26.

Т а б л и ц а 26

Эффективность инвестиций

Показатель	Рубли
Ставка дисконтирования, %	18,00
Период окупаемости – РВ, мес.	40
Дисконтированный период окупаемости – DPB, мес.	44
Средняя норма рентабельности – ARR, %	51,30
Чистый приведенный доход – NPV	19 621
Индекс прибыльности – PI	1,69
Внутренняя норма рентабельности – IRR, %	45,98
Модифицированная внутренняя норма рентабельности – MIRR, %	29,96

Период расчета интегральных показателей – 60 мес.

Таким образом, предложенный бизнес-план эффективен, что указывает на целесообразность внедрения данного проекта на территории Пензенской области. Проект окупается – 40 мес.

Реализация проекта будет способствовать получению высококачественной и высоколиквидной продукции, получению необходимой доходности, эффективному освоению средств инвесторов, создаст новые рабочие места, имеет высокую социально-экономическую, производственную, коммерческую и бюджетную эффективность.

Выводы

1) Разработанный бизнес-план эффективен, что указывает на целесообразность внедрения данного проекта производства наномодифицированных отделочных известковых составов на территории Пензенской области. Продолжительность окупаемости проекта – 40 мес.

2) Реализация проекта будет способствовать получению высококачественной и высоколиквидной продукции, получению необходимой доходности, эффективному освоению средств инвесторов, создаст новые рабочие места, имеет высокую социально-экономическую, производственную, коммерческую и бюджетную эффективность.

3) Техничко-экономическое обоснование для привлечения инвестиций показало:

- проект имеет большую инвестиционную привлекательность для потенциальных инвесторов.

- реализация проекта позволит формировать отраслевые и межотраслевые кластерные системы.

- разработанное технико-экономическое обоснование придаст положительную динамику и будет способствовать активизации инвестиционной деятельности в строительном комплексе Пензенской области путем внедрения экономически и социально значимого проекта.

- предлагаемый инвестиционный проект позволит качественно изменить ситуацию на внутриобластном строительном рынке, наполнить его высококачественной, конкурентоспособной продукцией собственного производства.

Учебное издание

Макарова Людмила Викторовна
Учаева Татьяна Владимировна

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНОВ ВЫПУСКА И РЕАЛИЗАЦИИ
ИННОВАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ**
Учебное пособие

В авторской редакции
В е р с т к а Н.А. Сазонова

Подписано в печать 4.09.15. Формат 60×84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл. печ. л. 7,0. Уч.-изд. л. 7,5. Тираж 80 экз.
Заказ № 318.



Издательство ПГУАС.
440028, г.Пенза, ул. Германа Титова, 28.