Бизнес-планирование производства нового оборудования

(на примере ООО «Харьковского завода подъемно-транспортного оборудования»)

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа: 113 с., 37 таблиц, 11 рисунков, 65 источников.

Объект исследования– процесс создания бизнес-плана.

Цель исследования – разработать бизнес-план реализации проекта по выпуску новой продукции ООО ХЗПТО и продвижения ее на рынке.

Методы исследования – анализ, наблюдение, статистический, прогностический.

Раскрыто организационно-экономическое содержание понятий: «планирование», «бизнес-план», «бизнес-планирование», «экономическая целесообразность». Рассмотрены основные этапы разработки бизнес-плана, проанализированы его составляющие части, определена методика проведения основных расчетов. Проанализированы основные показатели деятельности организации. Рассмотрены основные аспекты планирования деятельности предприятия с точки зрения экономического развития. Проведен расчет основных показателей бизнес-плана выпуска продукции.

ПЛАНИРОВАНИЕ, БИЗНЕС-ПЛАН, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ, ЛИКВИДНОСТЬ, ПЛАН, РИСКИ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, ПРИБЫЛЬ.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота: 113 с., 37 таблиць, 11 рисунків, 65 джерел.

Об'єкт дослідження – процес створення бізнес-плану.

Мета дослідження – розробити бізнес-план реалізації проекту по випуску нової продукції ООО ХЗПТО і просування її на ринку.

Методи дослідження – аналіз, спостереження, статистичний, прогностичний.

Розкрито організаційно-економічний зміст понять: «планування», «бізнес-план», «бізнес-планування», «економічна доцільність». Розглянуто основні етапи розробки бізнес-плану, проаналізовано його складники, визначена методика проведення основних розрахунків. Проаналізовані основні показники діяльності підприємства. Розглянуто основні аспекти планування діяльності підприємства з точки зору економічного розвитку. Проведений розрахунок основних показників бізнес-плану випуску продукції.

ПЛАНУВАННЯ, БІЗНЕС-ПЛАН, ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ, ЛІКВІДНІСТЬ, ПЛАН, РИЗИКИ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ПРИБУТОК.

ANNOTATION

Diploma work: 113 p., 37 tables, 11 pictures, 65 sources.

An object of research – process of creation of business plan.

Research purpose – to develop the business plan of realization of project on the issue of new products of SOR KMPofHE and advancements of it at the market.

A research method is an analysis, supervision, statistical, prognosis.

Organizational-economic maintenance of concepts is exposed: «planning», business «plan», «business-planning», «financial viability». Basic design of business plan times are considered, his components are analysed, the method of leadthrough of basic calculations is certain. Basic performance of organization indicators are analyzed. The basic aspects of planning of activity of enterprise are considered from point of economic development. The calculation of basic indexes of business plan of issue of products is conducted

PLANNING, BUSINESS-PLAN, FINANCIAL ANALYSIS, LIQUIDITY, PLAN, RISKS, PROFITABILITY, INCOME.

СОДЕРЖАНИЕ

# ВВЕДЕНИЕ

# РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

# 1.1 Содержание и структура бизнес-плана

# 1.2 Типовые расчеты в бизнес-плане

# 1.3 Правовые основы планирования деятельности предприятия

# РАЗДЕЛ 2 АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННО ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

# 2.1 Характеристика предприятия и динамика его технико-экономических показателей

# 2.2 Анализ уровня использования ресурсов и финансового состояния предприятия

# 2.3 Обоснование необходимости производства новых кранов и его бизнес-планирования

# 2.4 Охрана труда на ООО «Харьковский завод ПТО»

# РАЗДЕЛ 3. РАСЧЕТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПЛАНА

# 3.1 Сущность бизнес-идеи и потребные инвестиции на ее реализацию

# 3.2 Расчет себестоимости, прибыли и рентабельности подъемно-транспортного оборудования. Оценка рисков реализации бизнес-плана

# 3.3 Финансово-экономические расчеты в бизнес-плане

# ВЫВОДЫ

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной для дипломной работы темы определяется тем, что каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источниках их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы.

Бизнес-план предприятия является одним из основных инструментов управления предприятием, которые определяют эффективность его деятельности. Разработка бизнес-плана разрешает эффективно использовать планирование бизнеса для грамотного управления предприятием

В условиях рынка и жесткой конкурентной борьбы предприятие должно уметь быстро и адекватно реагировать на изменения, которые происходят во внешней среде и внутри самого предприятия. Это становится возможным, когда выполняется несколько условий:

* администрация и инвестор правильно оценивают реальное финансовое положение предприятия и его место на рынке;
* существуют конкретные цели к достижению которых должно стремиться предприятие;
* при постановке целей предприятия менеджмент активно использует планирование, строго контролируется и выполняется каждый шаг плана для их достижения;
* администрация предприятия и инвестор понимают суть процессов происходящих на рынке, во внешней среде и внутри самой фирмы.

Бизнес-план составляется для внутренних и внешних целей. В подавляющем большинстве случаев, так уже сложилось в нашей стране, бизнес-план фирмы начинают составлять, когда необходимо привлечь инвестиции. Но дело в том, что это лишь одна сторона, на самом деле он составляется не только для внешних целей. Внешние цели, для которых составляется бизнес-план предприятия, – обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств, демонстрация возможностей фирмы и привлечение внимания со стороны инвесторов и банка, убеждение их в достаточном уровне эффективности инвестиционного проекта и высоком уровне менеджмента предприятия.

Каждый инвестор захочет оценить выгодность инвестирования в предлагаемый инвестиционный проект и оценить соотношение возможной отдачи от проекта и рисков вложений, а лучший способ для этого –проанализировать бизнес-план инвестиционного проекта. Бизнес-план инвестиционного проекта – это, по сути, – его визитная карточка. Он дает инвестору ответ на вопрос, следует ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект и при каких условиях он будет наиболее эффективен в допустимой для инвестора степени и верности допущений сделанных разработчиком инвестиционного проекта.

Таким образом, необходимость составления финансово и экономически обоснованного и удобного в первую очередь для инвестора проекта является основной задачей финансового менеджера.

Объект исследования в данной работе – процесс создания бизнес - плана.

Предмет исследования – механизм разработки бизнес-плана для выпуска новой продукции на предприятии ООО ХЗПТО.

Цель данного исследования – разработать бизнес-план реализации проекта по выпуску новой продукции ООО ХЗПТО и продвижения ее на рынке.

Для достижения этой цели в работе необходимо решить следующие задачи:

1) описать теоретические основы бизнес- планирования, а именно: цель, функции и назначение бизнес-плана, этапы разработки и структуру бизнес-плана;

2) проанализировать финансовое состояние предприятия с целью оценки возможности самофинансирования бизнес-плана;

3) выполнить отдельные расчеты разделов бизнес-плана выпуска новой продукции на ООО ХЗПТО;

4) проанализировать основные этапы и стадии создания бизнес-плана с точки зрения проблем реализации.

В работе была использована методика составления бизнес-плана конкретного предприятия. В работе использованы также методы исследования: анализ научной и методической литературы по бизнес планированию, сравнение различных точек зрения авторов, обобщение материала, анализ существующей на предприятии системы анализа финансового состояния, разработка тактики финансового оздоровления предприятия с учетом выявленных в процессе анализа недостатков.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, выводов, списка использованной литературы, приложений.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы бизнес – планирования, в частности определенная цель разработки и назначение бизнес-плана, охарактеризованы функции бизнес-плана, рассмотрены этапы его разработки и определена структура.

Во втором разделе выполнен финансовый анализ деятельности предприятия.

В третьем разделе выполнен расчет важнейших показателей бизнес-плана по выпуску и продвижению новой продукции.

В ходе работы использована учебная и специальная литература по бизнес–планированию, финансам фирмы, планированию на предприятии, экономическому и финансовому анализу, а также нормативные документы, регулирующие деятельность предприятия по вопросам организационно-правовой формы предприятия, бухгалтерского учета, налогообложения.

# РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Содержание и структура бизнес-плана

Бизнес-план представляет собой специальный инструмент управления, широко применяемый практически во всех областях современной рыночной экономики независимо от масштабов и сферы деятельности предприятия и формы собственности.

Задача бизнес-плана – дать целостную, системную оценку перспектив инвестиционного проекта. С этой точки зрения он выступает как форма предварительного технико-экономического обоснования крупных и средних проектов в деловом планировании, реализация которых обеспечивает поддержание высокой деловой активности компании.

Применительно к малым предприятиям, промышленным и бизнес - проектам он может являться документом, представляющим результаты полного проекта.

Бизнес-план используется:

1) персоналом управление фирмой:

* для определения круга проблем, с которыми встретится предприятие, при реализации своих намеченных целей;
* оценке финансового положения и конкурентоспособности предприятия на существующем и новом рынке товаров и услуг;
* формулировки и обеспечения решения этих проблем;

2) потенциальным инвесторам и партнёрам:

* для оценки экономической эффективности намечаемых фирмой бизнес - проектов, реальности получаемой прибыли;
* возврата кредиторам вложенных в проект средств.

Существует несколько целей составления бизнес-плана. В соответствии с этими целями принято выделять следующие типы бизнес-планов:

1) полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта – изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов;

2) концепт бизнес-плана коммерческой идеи или инвестиционного проекта – основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможного вовлечения в проект;

3) бизнес-план компании (группы) – изложение перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов;

4) бизнес-план структурного подразделения – изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли;

5) бизнес-план (заявка на кредит) для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора;

6) бизнес-план (заявка на грант) для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения острых социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под данный проект;

7) бизнес-план развития региона – обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

Понятно, что при составлении бизнес-планов каждого вида должно быть больше уделено внимания определенным вопросам, связанным с целью его составления. Бизнес-план должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, потенциальные инвесторы и кредиторы смогли получить полное представление о предлагаемом проекте и его целях. Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится (рис.1.1).

Например, одно дело – открыть небольшую парикмахерскую или мастерскую по ремонту швейных машин, совсем другое – организовать производство ткацких станков.

В одном случае бизнес-план не требует большой объемной проработки, и поэтому часть его разделов может отсутствовать.

Во втором случае бизнес-план необходимо разработать в более полном объеме, для чего следует провести достаточно трудоемкие и сложные маркетинговые исследования.

Создание группы разработки бизнес-плана

Принятие решения о разработке проекта

Принятие решения о разработке бизнес-плана

Разработка системы финансового обеспечения разработки бизнес-плана и открытие финансирования

Формулировка целей бизнес-плана

Сбор исходных данных

Выбор методики расчета и компьютерных систем

Проведение необходимых технико-экономических расчетов

Приобретение информации и услуг специализированных фирм

Экспертиза бизнес-плана с привлечением внешних экспертов

Утверждение бизнес-плана

Организация и проведение презентации бизнес-плана

Проведение переговоров с потенциальными партнерами по реализации бизнес-плана

Внесение корректив в бизнес-план с учетом предложений партнеров

Определение степени участия партнеров в реализации бизнес-плана

Согласование условий с партнерами и оформление договорных отношений

Утверждение бизнес-плана

Осуществление программы работ в рамках выполнения бизнес-плана

Рис. 1.1 Этапы разработки бизнес-плана

Здесь уже идет речь о структуре бизнес-плана. Специалисты при этом обращают внимание на два предубеждения. Первое – это то, что существует якобы одна «правильная» структура. Это утверждение верно только в том смысле, что когда речь идет о привлечении внешних инвестиций, то приходится подстраиваться под требования инвестора. Второе – это то, что структура бизнес-плана и последовательность его разработки – одно и тоже. Иными словами, предполагается, что существует некая линейная схема, а в ней – позиция номер один, с которой всегда надо начинать. Кстати, это заблуждение подтверждается существованием программных продуктов, которые своей жесткой структурой задают определённую последовательность работы. Здравый смысл подсказывает, что это не так. Поэтому не важно, с чего начать, все равно придется пройти все разделы, и сделать это не один раз.

Теперь конкретно о самих разделах бизнес-плана, об особенностях их составления.

Многие кредиторы и инвесторы любят читать краткое содержание бизнес-плана, объем которого не превышает двух страниц. Это дает им возможность увидеть важные особенности и преимущества данного проекта перед другими. По содержанию резюме инвестор часто судит о том, стоит ли ему терять свое время и читать бизнес-план до конца, поэтому необходимо четко и весьма убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, чтобы кредиторы и инвесторы смогли получить ответы на вопросы: «Что они получат в случае успешной реализации этого бизнес-плана?» и «Каков риск потери ими денег?», т.е. схема (рис. 1.2.) того, что должно показать резюме бизнес-плана, выглядит следующим образом:



Рис. 1.2 Основное содержание идеологии резюме

Для ответа на эти вопросы в этом разделе бизнес-плана определяются все направления и сферы деятельности фирмы. Границами сфер деятельности могут служить производимые товары, существующие сегменты рынка и технологические возможности самой фирмы. После определения сфер и направлений деятельности по каждому их них фирма устанавливает цели, к которым стремиться фирма. Этими целями могут быть увеличение доли фирмы на сложившихся рынках до определенной величины или повышение общего объема продаж в несколько раз, увеличение роста чистого дохода, увеличение доли сервисных услуг или повышение качества продукции, а также снижение срока освоения новых видов продукции, проникновения на рынки и вытеснение старых товаров.

Каждая цель должна иметь стратегию своего достижения, а на основе стратегии разрабатывается перечень определенных мероприятий с их сроком выполнения и конкретными исполнителями, ответственными за проведение этих мероприятий.

Часто в резюме включают основные данные о фирме: дата создания и регистрации, форма собственности, контактные телефоны руководства фирмы, краткое описание сферы, в которой уже действует фирма, или в которую она собирается войти.

Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, которые ожидаются от проекта в будущем. Надо отметить, что резюме составляется после составления бизнес-плана.

В разделе «Анализ состояния отрасли» описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося на определенный момент состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание соответствия состояний предприятия или фирмы и той отрасли, в которой оно предположительно будет функционировать.

Кроме этого, в этом разделе рекомендуется дать справку по новым продуктам и достижениям в этой отрасли, описать новые рынки и покупателей, новые потребности этих рынков, новые компании и социально-политические тенденции и факторы, которые смогут оказать позитивное или негативное влияние на реализацию проекта.

С раздела «Характеристика товаров и услуг» начинается основная часть бизнес-плана. В нем описываются те товары (услуги), которые собирается предложить фирма будущим покупателям и ради производства которых задумывался весь проект. При спаде производства разумно поступает тот, кто для своего бизнеса выбирает те товары (услуги), производство которых требует минимальной кооперации и поставок со стороны и где достижима широкая заменяемость исходного сырья и материала. С учетом быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции фирмы не могут полагаться на существующие товары, так как потребитель ждет новых усовершенствованных товаров.

Разработка нового товара начинается с поиска идей для новинки. Наиболее логичной стартовой площадкой в поиске идей являются потребители, а другим источником являются ученые, поскольку они могут изобрести или отыскать новые материалы или свойства, которые могут привести к созданию новинок. Затем происходит отбор идей, цель которого как можно раньше выявить и отсеять непригодные идеи. Уцелевшие от отбора идеи надо превратить в замыслы товара. Замысел товара – проработанный вариант идеи, выраженный значимыми для потребителя понятиями. Проверка замысла предусматривает опробование его на соответствующей группе целевых потребителей, которым представляют проработанные варианты всех отобранных идей.

Затем от уровня «товар по замыслу» фирма при разработке товара переходит к уровню «товар в реальном исполнении». Товар в реальном исполнении может обладать 5 характеристиками: уровнем качества, набором свойств, специфическим оформлением, специфической упаковкой и марочным названием. Поэтому на этом уровне предприниматель должен решить вопрос относительно марки товара. Представление товара в качестве марочного может повысить его ценностную значимость, и поэтому данное решение является очень важным аспектом товарной политики, однако фирме необходимо помнить, что использование марки указывает на определенный уровень качества товара (сюда входят как долговечность товара, его надежность, точность, так и простота эксплуатации, ремонта и прочие ценные свойства).

После этого производитель должен решить вопрос относительно упаковки товара. Разработка эффективной упаковки для нового товара требует большого числа решений: определить, какой в принципе должна быть упаковка и какую роль она должна будет сыграть для конкретного товара, принять решение о размерах, форме, цвете, текстовом оформлении упаковки, подвергнуть упаковку серии испытаний, для того чтобы удостовериться, что разработанная упаковка отвечает требованиям нормальной эксплуатации.

Следующий уровень разработки товара – товар с сопровождением. На этом уровне определяются необходимый монтаж, гарантия, послепродажное обслуживание, поставка и кредитование. Каждому предпринимателю, решившему предоставлять определенные дополнительные услуги потребителям, следует помнить, что потребителя интересуют не только определенные услуги сами по себе, но и их объем и качество. Поэтому фирме необходимо следить за тем, насколько уровень ее собственных услуг отвечает ожиданиям заказчиков.

Такая всесторонняя разработка товара проводится с одной целью – обеспечение его устойчивой конкурентоспособности на рынке. Современная теория конкурентоспособности выделяет 3 типа конкурентных преимуществ:

1) более низкие издержки. Под этим следует понимать способность фирмы разрабатывать, производить и реализовать товар при меньших затратах, чем конкуренты;

2) дифференциация. Под этим понимают способность фирмы выделяться в толпе конкурентов, предлагая товар, заметно отличающийся или высоким уровнем качества, или нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя;

3) фокусирование. Под этим понимают ориентацию усилий фирмы на какую-то группу потребителей или на ограниченную часть ассортимента продукции или на специфический географический рынок.

В любой момент времени предприниматель может строить свою стратегию обеспечения конкурентоспособности, опираясь лишь на одно из трех вышеприведенных конкурентных преимуществ, но совмещать все виды этих преимуществ нельзя – такая попытка приведет фирму к неудаче, что доказано множеством примеров. Выбор стратегии конкуренции зависит от того, какими возможностями располагает предприниматель. Например, если на его фирме стоит устаревшее оборудование, невысокая квалификация работников, и вместе с этим невелики и затраты на производство, то она может производить недорогие товары невысокого качества, предназначенные для менее обеспеченной (но обычно многочисленной) группы покупателей. Другой случай, когда сырье и материалы обходятся дорого, на фирме есть хорошее оборудование, работники обладают высокой квалификацией. При этом фирма может достичь конкурентоспособности путем организации выпуска уникальных или высококачественных товаров, что окупит у покупателей их высокую цену.

Естественно, что предприниматель не обязан на протяжении всего периода своей деятельности придерживаться только одной выбранной стратегии. Выбор наиболее приемлемого и оптимального конкурентного преимущества товара необходимо осуществлять в зависимости от условий, в которых находится предприниматель, т.к. это позволяет получать прибыль на всех этапах нахождения товара на рынке.

Очень важный и часто забываемый нашими деловыми людьми момент- наглядное изображение предлагаемого товара. Очень трудно бывает получить деньги под идею, которая еще не реализована хотя бы в одном экземпляре нового товара. Поэтому для успеха бизнес-плана надо обязательно включить в него фотографию или очень хороший рисунок товара, позволяющий составить о нем достаточно четкое представление.

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех фирм. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому данный раздел бизнес-плана является наиболее трудным для написания. Необходимо убедить инвесторов и кредиторов в существовании рынка для товара и показать, что предприниматель может продать свою продукцию на нем.

Анализ рынков сбыта осуществляется на основе маркетинговых исследованиях и происходит в несколько этапов:

1) сегментирование. Под этим подразумевается разбивка рынка на четкие группы покупателей по определенным принципам (географическому, психографическому, поведенческому, демографическому);

2) решение об охвате сегментов рынка. После отбора нескольких сегментов рынка перед фирмой стоит вопрос: «Сколько сегментов следует охватить и как определить самые выгодные сегменты?». Фирма может пренебречь различиями в сегментах и обратится ко всему рынку в целом с одним и тем же предложением (недифференцированный маркетинг), вступить в несколько сегментов и для каждого из них разработать отдельное предложение (дифференцированный маркетинг) или сконцентрировать усилия на большой доле одного или нескольких субрынках (концентрированный маркетинг). Какую бы стратегию маркетинга фирма не выбрала ей необходимо учитывать свои ресурсы (при ограниченности ресурсов рациональной является стратегия концентрированного маркетинга), степень однородности продукции (для единообразных товаров подходит недифференцированный маркетинг, а для отличающихся друг от друга товаров больше подходит стратегия дифференцированного или концентрированного маркетинга), степень однородности рынка;

3) выбор наиболее привлекательных сегментов. Здесь фирме необходимо собрать информацию обо всех сегментах: об объемах продаж в денежном выражении, прогнозируемых размерах прибыли, ожидаемых темпах роста сбыта. Наиболее выгодный сегмент должен обладать высоким уровнем текущего сбыта, высокими темпами роста, высокой нормой прибыли. Однако редко на практике один сегмент отвечает все этим требованиям, поэтому фирме приходится идти на компромисс и выбирать наиболее значимые для нее сегменты с точки зрения установленных целей;

4) оценка емкости сегмента. Этот показатель характеризует возможные объемы сбыта товаров (услуг) и определяется количеством реализованных или потенциально реализуемых товаров (услуг) в течение определенного периода;

5) оценка потенциальной суммы продаж, т. е. той доли рынка, которую фирма надеется захватить, и значит, той максимальной суммы продаж, на которую она может рассчитывать при своих возможностях;

6) оценка реального объема продаж, т. е. необходимо оценить, сколько реально сможет продать фирма в конкретных условиях деятельности, при затратах на рекламу, а главное – как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом и т. д.

Для украинского предпринимателя составление этого раздела затрудняется тем, что очень сложно найти достоверную информацию о сегменте рынка, хотя уже появляются первые специализированные фирмы, занимающиеся сбором подобной информации для своих клиентов.

Любой бизнес, даже обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому в данном разделе необходимо собрать следующую информацию о своих конкурентах: является ли область деятельности фирмы новой и быстро меняющейся или давно существующей, какова конкурентоспособность товара (услуги) на рынке, много ли внимания конкуренты уделяют рекламе своих товаров, каков уровень цен на товары (услуги) конкурентов, каков имидж фирм – конкурентов, какой рыночной стратегии придерживаются конкуренты в данный момент времени, каких действий можно ожидать от них в дальнейшем.

Если на выбранном фирмой сегменте рынка существует конкуренция, то необходимо определить, на какое место она может претендовать. У нее есть 2 возможных пути: позиционировать себя рядом с существующими конкурентами и начать борьбу за долю рынка (это возможно, если фирма располагает большими, чем у конкурента, ресурсами и рынок достаточно велик, чтобы вместить двух конкурентов) и разработать такой товар, которого еще нет на рынке. Однако при принятии второго решения фирма должна быть уверена в том, что у нее имеются достаточные технические, экономические возможности для создания принципиально нового товара и найдется достаточное число покупателей данного товара.

Проводя подобный анализ конкурентов, предприниматель должен всеми силами удержаться от страшной ошибки при составлении бизнес-плана – лакировки действительности, т. е. здесь нужно провести реалистичную оценку сильных и слабых сторон конкурентов, поскольку даже если ему и удастся ввести в заблуждение инвесторов и это в последствии обнаружится, то за предпринимателем закрепится репутация недобросовестного бизнесмена или, может быть даже, обманщика. И тогда о получении следующих кредитов не может быть и речи.

Анализ сегментов рынка, на которых собирается работать фирма, и решение о ее конкурентоспособности в свою очередь позволяет фирме приступить к детальному планированию комплекса (плана) маркетинга.

Раздел «План маркетинга» призван объяснить своим потенциальным инвесторам и партнерам основные элементы своего маркетинга, т.е. для каждого товара (услуги) необходимо разработать свои собственные планы маркетинга. В данный раздел бизнес-плана любой предприниматель обязательно включает такие пункты, как цели и стратегии маркетинга, ценообразование, схема распространения товаров, методы стимулирования сбыта, организация послепродажного обслуживания клиентов, формирование общественного мнения о фирме и ее товарах.

При рассмотрении целей и стратегии маркетинга необходимо детализировать цели маркетинга по продаже конкретных товаров (услуг) в отдельности или в ассортименте, по проникновению на конкретные рынки, по выпуску новых товаров (услуг), по конкурентной борьбе на рынках сбыта и т. д. Целесообразно также определить, будет ли товар (услуги) первоначально внедряться на международном, общегосударственном или местном уровнях. После этого необходимо определить конкретные стратегии маркетинга для достижения каждой из поставленных целей. Существует 5 возможных концепций по определению стратегии маркетинга:

* концепция совершенствования производства, которая утверждает, что товары (услуги) найдут сбыт на рынке, если они будут широко распространены и доступны по цене;
* концепция совершенствования товара, утверждающая, что найдут сбыт те товары (услуги), которые отличаются наилучшим качеством, лучшими характеристиками;
* концепция интенсификации коммерческих усилий утверждает, что товары (услуги) найдут сбыт на рынке, если фирма затратит значительные усилия и средства на сферу сбыта и стимулирования продаж;
* концепция маркетинга, утверждающая, что товары (услуги) найдут сбыт, если фирма верно определит нужды и потребности выбранного ею сегмента рынка и удовлетворит их более эффективно, чем конкуренты;
* концепция социально-этичного маркетинга состоит в применении концепции маркетинга с учетом одновременного выполнения потребностей не только потребителей товара, но и общества в целом.

В соответствии с этим фирма на основе целей маркетинга выбирает определенные стратегии маркетинга, определяет сроки их реализации и ответственных за проведение этих стратегий.

По сути дела, маркетингом фирма начинает заниматься уже с момента выбора товара (услуги), с которым она будет выходить на рынок. Хотя вопросы сегментирования рынка, позиционирования товара должны прорабатываться в предыдущих разделах, но для полной картины этого плана рекомендуется включать эти вопросы в общий список задач, находящийся в этом разделе.

Процесс формирования фирмой рыночных цен на свои товары включает как минимум семь этапов: постановку задач ценообразования, определение спроса, оценку издержек, проведение анализа цен и товаров конкурентов, выбор метода установления цен, определение окончательной цены и правил ее будущих изменений, учет мер государственного регулирования цен.

Прежде, чем приступить к рассмотрению методик ценообразования, необходимо осознать, что ценовая политика продавца зависит от типа рынка. Экономисты выделяют 4 типа рынков, каждый из которых определяет свои способы в области ценообразования: на рынке чистой (совершенной) конкуренции продавцы не тратят много времени на разработку стратегии маркетинга, поскольку роль маркетинговых исследований, политики цен, рекламы и стимулирования сбыта минимальна; на рынке монополистической конкуренции продавцы, чтобы выделиться чем-то, помимо цены, широко пользуются практикой присвоения товарам марочных названий, рекламой и методами личной продажи; на олигополистическом рынке продавцы весьма чувствительны к политике ценообразования и маркетинга друг друга, и поэтому олигополист никогда не испытывает уверенности, что может добиться какого-то долговременного результата за счет снижения цены; а на рынке чистой монополии монополист может установить цену с расчетом на покрытие издержек и получения хороших доходов, или любую другую.

Вопрос о типе рынка, на который собирается выходить предприниматель уже решается в разделе 4 бизнес-плана «Анализ рынка сбыта» и соответственно накладывает отпечаток на все последующие решения.

Постановка задач ценообразования является по сути дела попыткой предпринимателя ответить на вопрос: чего желательно добиться с помощью политики цен на свои товары? Самыми распространенными ответами на этот вопрос являются: обеспечение выживаемости (эта цель ставится, когда на рынке царит очень острая конкуренция и чтобы обеспечить работу фирмы и сбыт товара, она должна устанавливать низкие цены в надежде на благожелательную ответную реакцию потребителей); максимизация текущей прибыли (такая потребность вызывается необходимостью быстро вернуть заимствованные средства, поэтому фирма устанавливает цены с высокой долей прибыли в них, если можно надеяться на сбыт товаров даже при такой цене); завоевание лидерства по показателям доли рынка (при этом фирмы идут на максимально возможное снижение цен); завоевание лидерства по показателям качества товара (обычно фирма устанавливает высокую цену, чтобы покрыть издержки на достижение высокого качества и проведения НИОКР).

Определившись с окончательной ценой на товар, предприниматель может теперь подумать об их сбыте.

Под схемой распространения товаров (услуг) подразумевается организация каналов сбыта, т. е. путей по которому товары движутся от производителя к потребителю. Участники каналов сбыта выполняют определенные функции, основными из которых являются:

* сбор необходимой для организации и планирования сбыта информации;
* создание и распространение информации о товаре, которая способствовала бы его приобретению потребителем, а также стимулированию оптовых покупок;
* налаживание и поддерживание связи с потенциальными покупателями;
* предпродажное приспособление товара к требованиям потребителей;
* согласование цен и условий для последующего акта передачи собственности или владения товаром;
* транспортировка и складирование товара; изыскание средств для покрытия издержек по функционированию каналов сбыта;
* принятие на себя ответственности за функционирование канала сбыта.

Эти функции могут быть выполнены различными участниками канала сбыта, что позволяет сэкономить ресурсы. Канал сбыта может быть охарактеризован по числу составляющих его уровней (уровень канала сбыта – любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара к конечному потребителю). Например, при одноуровневом канале сбыта посредниками на рынке обычно бывают розничный торговец, агент по сбыту или брокер. Для любого предпринимателя эффективное решение данного вопроса состоит не в том, чтобы отдать предпочтение какому-то одному каналу сбыта, а в выборе наилучшей комбинации нескольких каналов.

Решение задач стимулирования сбыта достигается с помощью множества разнообразных средств. При этом разработчик плана маркетинга учитывает и тип рынка, и конкретные задачи в сфере стимулирования сбыта. Основными средствами стимулирования сбыта являются образцы (предложение товара потребителям на пробу или бесплатно), купоны (дают право на обговоренную экономию при покупке конкретного товара), премии (товар, предлагаемый по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара), экспозиции и демонстрации товара в местах продажи, стимулирование сферы торговли (предоставление скидки с определенного количества проданных товаров в определенный отрезок времени, нескольких бесплатных дополнительных товаров посреднику, купившему у фирмы определенное количество товара и т. д.), профессиональные встречи и специализированные выставки (производитель выявляет на выставках новых потенциальных покупателей, поддерживает контакты с клиентурой, знакомится с новыми заказчиками), конкурсы, лотереи и игры (они предоставляют возможность удачливым и усердным потребителям выиграть какие-то призы). Какой вид стимулирования выбрать задача предпринимателя. Но в бизнес-плане он должен показать, как осуществлялся выбор и оценка различных методов стимулирования сбыта и насколько каждый из выбранных методов способствует повышению сбыта товаров (услуг).

При организации послепродажного обслуживания клиентов необходимо осветить вопросы, связанные с условиями гарантийного и послегарантийного обслуживания клиентов, с предоставлением круга услуг в каждом из этих видов обслуживания, структурой и месторасположением сервисных подразделений. В итоге фирма решает: соответствует ли ассортимент и качество послепродажных услуг запросам потребителей? Оптимально ли по отношению к потребителю расположены сервисные пункты и склады запасных частей? Как организован гарантийный ремонт? Какова частота использования отдельных деталей и узлов? Каково среднее время устранения неисправностей в сравнении с конкурентами? Какова средняя стоимость ремонта и запчастей в сравнении с ценами конкурентов? Обладают ли необходимой квалификацией и коммуникабельностью работники сервиса фирмы?

Следующий раздел – «Производственный план» – готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством товаров. Главная задача здесь – доказать потенциальным партнерам, что фирма будет реально в состоянии производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством.

Но перед написанием этого раздела предприниматель должен собрать предварительную производственную информацию. Здесь ему надо установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке; составить список всех видов сырья и материалов; установить названия фирм-поставщиков, их ориентировочные цены; составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единицы оборудования выяснить, можно ли его арендовать или нужно покупать; определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки; определить ориентировочно расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, оплату счетов за электроэнергию и другие муниципальные услуги и т. д.

На основе этой информации предприниматель уже конкретно для своей фирмы при составлении бизнес-плана решает вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Кроме этого, необходимо описать, как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции (например, затраты труда и материалов), как будет размещено оборудование. По всем операциям необходимо дать схему производственных потоков: показать, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий с указанием поставщиков, в каких цехах и как они будут перерабатываться, чтобы получить продукцию, каким образом и куда эта продукция будет поставляться с предприятия, какое оборудование может понадобится в будущем. Выбор оптимального объема производства, максимизирующего прибыль, в соответствии с теорией выбирается на основе оценки издержек, кривой спроса и тем типом рынка, на котором действует фирма.

Для отечественных предпринимателей это сегодня самый трудный раздел, поскольку нестабильность хозяйственных связей, ненадежность поставщиков и невозможность получить качественные комплектующие и материалы для собственного производства способны отбить охоту заниматься бизнесом даже у самых стойких. Надо помнить, что внешние инвесторы обычно рассматривают бизнес-план с точки зрения того, насколько рациональна технологическая схема, обеспечивает ли она всемерное сокращение затрат труда, времени и материалов, а также легкость изменения ассортимента продукции с учетом требований рынка.

После ответа на вопрос, как будут изготавливаться товары, важно решить проблему набора сотрудников и планирования их работы, если фирма только создается или меняет направление работы, для чего необходимо набрать новый штат. Поэтому следующий раздел бизнес-плана – «Организационный план». Команда управления является ключом к внедрению хороших идей в успешный бизнес. Инвесторы отдают предпочтение сформировавшейся команде руководителей, сочетающей технические, управленческие, коммерческие и деловые навыки.

В первую очередь, в этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления фирмой. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические данные о всех членах директоров (возраст, образование), анализируются знания и квалификация всей команды в целом. В идеальном случае таланты и умение каждого ее члена будут дополнять друг друга и охватывать все функциональные области бизнеса (маркетинг, финансы, производственный процесс). Также в этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях; освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, т.е. каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя.

Не менее важным является разработка системы подбора кадров. Фирмой оговариваются принципы отбора сотрудников, принципы найма, создание системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров, выбор метода и периодичность оценки качества работы сотрудников, система продвижения работников по службе.

По сути дела этими вопросами занимаются менеджеры, и желательно, чтобы этот раздел составлял человек, хорошо разбирающийся в этой дисциплине.

Таким образом, ознакомившись с организационным планом, потенциальный инвестор должен получить представление о том, кто именно будет осуществлять руководство фирмой и каким образом будут складываться отношения между членами руководства на практике, какова система расстановки кадров и какова кадровая политика фирмы.

Следующий раздел иногда называют «Юридическим планом». Он особенно важен для тех фирм, которым необходимо определить форму ведения своего будущего дела. Практически речь идет о форме собственности и правовом статусе организации: частное владение, кооператив, государственное владение, открытая или закрытая акционерная компания, совместное предприятие и т.д. Конкретное наполнение этого раздела зависит от выбранной формы организации. Одно дело, если у предпринимателя государственное предприятие и необходимо разъяснить систему подчиненности и границы вмешательства регулирующих органов в хозяйственную деятельность, а другое – акционерное общество и необходимо установить будущее распределение акционерного капитала. Но главное необходимо обосновать причины выбора той или иной формы собственности, наметить возможные перспективы изменения этих форм и объяснить, почему данная стратегия является наилучшей.

В этом разделе указывают не только дату создания и регистрации фирмы, где и кем она зарегистрирована, форму собственности и наиболее значительных пайщиков, но и определяют какие аспекты деятельности фирмы подлежать государственному регулированию, есть ли лицензии на виды деятельности, являющиеся предметом рассмотрения в бизнес-плане, какие изменения в законодательстве могут оказать влияние на деятельность фирмы и другие документы (патенты, контракты, торговые марки и знаки).

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, которые угрожают ее существованию. Для любого предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться фирма.

Открытие возникших негативных факторов перед потенциальными инвесторами может подорвать кредит доверия к проекту и лишить его финансирования. С другой стороны, определение и обсуждение риска в проекте демонстрируют квалификацию разработчиков и поднимают доверие инвесторов. Поэтому определение и обсуждение главных проблем и рискованных моментов служат развитию проекта. Оно включает описание опасных ситуаций в отрасли, на рынке сбыта, в сроках и финансировании начального этапа проекта.

Финансовый план составляется на срок реализации проекта и включает в себя:

* план доходов и расходов;
* план денежных поступлений и выплат;
* анализ состояния потока реальных денег (наличности);
* балансовый план;

Прогноз доходов и расходов составляется, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов.

Поскольку основным источником доходов большинства фирм являются продажи, составление финансового плана начинается с прогнозирования продаж. Для составления планов доходов и расходов на первый год необходимо рассчитать объемы продаж по месяцам. Для составления прогноза используются такие методы, как опросы потребителей, опрос торговых работников, консультации с экспертами и т. д. Объемы продаж у новых предпринимателей обычно нарастают постепенно, а себестоимость реализованной продукции может «скакать» и в некоторые месяцы быть несоизмеримо высокой или низкой. Все будет зависеть от ситуации, складывающейся в тот или иной момент на рынке.

План расходов и доходов должен содержать также оценки всех статей косвенных (накладных, общефирменных) расходов по месяцам первого года. Расходы на заработную плату будут зависеть от численности сотрудников и их специальностей (эти данные берутся из организационного плана). В плане доходов и расходов следует предусмотреть и расходы на повышение заработной платы работающим сотрудникам. Необходимо также помнить, что в первые месяцы освоения рынка значительно выше расходы на командировки, выплаты комиссионных, представительские работы. С ростом фирмы возрастают расходы на страхование, на рекламу (если она предусмотрена планом маркетинга), на аренду дополнительных складских помещений. Все это должно найти отражение в плане доходов и расходов.

Помимо этих планов в разбивке по месяцам первого года, планы должны содержать прогнозные данные на конец второго и третьего года. При прогнозировании эксплуатационных расходов на второй и третий год рекомендуется начать с тех статей, расходы по которым, по всей вероятности, не будут меняться. Расходы по таким статьям, как амортизационные отчисления, коммунальные услуги, аренда и т. д. нетрудно подсчитать исходя из объема продаж на второй и третий год.

План денежных поступлений и выплат, как и план доходов и расходов, строится на определенных предположениях, которые представляются реалистическими на момент составления прогноза, но со временем могут и не подтвердится. В этом случае в планы необходимо внести соответствующие коррективы. Все предложения и допущения должны быть четко сформулированы в тексте бизнес-плана, чтобы потенциальный инвестор смог понять, как была получена та или иная цифра. Если для какого-то месяца окажется, что выплаты превышают поступления, предприниматель должен заранее позаботится и взять на этот период деньги в долг. Если в другом месяце поступления превысят выплаты, то лишние деньги можно отдать в краткосрочную ссуду или положить на банковский счет до того времени, когда выплаты вновь будут превышать поступления.

Прогноз потока реальных денег (наличности) строится на основании плана денежных поступлений и выплат. Он составляется на три года, с месячной разбивкой данных по первому году. Разные счета оплачиваются в разные сроки, поэтому определение потребностей в денежной наличности является важным моментом, особенно для первого года. Доходы могут различаться из месяца в месяц, да и деньги, вырученные от продаж, поступают на банковский счет фирмы не мгновенно, поэтому даже если продукция расходится хорошо, может возникнуть необходимость в краткосрочных займах для покрытия постоянных затрат, например, для выплаты заработной платы или за коммунальные услуги. Именно прогноз потока наличности и выявляет эти условия.

В балансовом плане отражаются активы и пассивы фирмы, средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами, и нераспределенная прибыль. К составлению балансового плана на конец первого года приступают, когда составлены план доходов и расходов и план денежных поступлений их выплат. Балансовый план представляет собой счет активов (денежные средства, оборудование, здания, сооружения, земля и др.) и пассивов (обязательства перед кредиторами), разность которых представляет собой собственный капитал предприятия, к которому относятся средства, вложенные партнерами, и прибыль, остающаяся после вычета налогов. После анализа финансового состояния фирмы, можно приступить к составлению последнего раздела бизнес-плана.

## 1.2 Типовые расчеты в бизнес-плане

Как уже отмечалось выше, раздел бизнес-плана "Финансы" или «Финансовый план» призван обобщить материалы предыдущих разделов и представить их в стоимостном выражении. Необходимо подготовить одновременно несколько документов:

* прогноз объемов реализации;
* баланс денежных поступлений и платежей;
* сводный баланс активов и пассивов предприятия;
* расчет достижения безубыточности.

Прогноз объемов реализации призван дать представление о той части рынка, которую предполагается завоевать своей продукцией. Обычно принято составлять такой прогноз на 3 года вперед, причем для первого года данные приводятся помесячно, для второго – поквартально, а для третьего – в виде общей суммы продаж за 12 месяцев. Логика здесь проста: предполагается, что для начального периода производства уже точно известны будущие покупатели, имеется предварительная договоренность с ними о будущих продажах. Начиная же со второго года, конечно, приходится заниматься прогнозными прикидками. В этом нет ничего страшного – никто не ждет сразу наличия портфеля заказов на несколько лет вперед, Но важно, чтобы оценки были реалистичны и правдоподобны. В конце концов именно под эти цифры реализации будут покупаться оборудование, тратиться средства на рекламу, производиться наём новых работников, вкладываться финансовые ресурсы.

Баланс денежных поступлении и платежей – это документ, позволяющий оценить, сколько денег нужно вложить в проект в разбивке по времени. Главная его задача – проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность (т. е. постоянное наличие на банковском счете денежных сумм, достаточных для осуществления оплаты по обязательствам) предприятия при реализации данного проекта. Отсюда следует крайне важная информация для определения общей стоимости проекта. Действительно, если сбыт продукции будет связан с длительным «омертвлением» средств в расчетах с покупателями, т. е. в дебиторской задолженности, то для поддержки ликвидности первое время придется делать регулярные дополнительные «впрыскивания» денежных средств. Надо сказать, что проблема с ликвидностью – серьезнейшая причина коммерческих неудач предпринимателей в рыночной экономике.

Таблица доходов и затрат в будущих периодах – это документ с довольно простой структурой. Его задача – показать, как будет формироваться и изменяться прибыль (для первого года – помесячно, для второго – поквартально, для третьего – в расчете на год). Эту часть бизнес-плана можно оформить как сведения о предполагаемой прибыльности коммерческой деятельности.

Сводный баланс активов и пассивов предприятия рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации проекта. Считается, что этот документ менее важен, чем баланс денежных расходов и поступлений, тем не менее обойтись без него в бизнес-плане нельзя: его обычно очень тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

Сами по себе финансовые документы не дают ясного представления о финансовом положении фирмы, для его определения проводится анализ финансовых показателей деятельности фирмы.

Он позволяет выявить критические точки в деятельности предприятия, определить причины проблем и запланировать действия, направленные на их решение. Выделяют следующие четыре типа наиболее значимых финансовых показателей (коэффициентов).

1. Показатели ликвидности (краткосрочной платежеспособности):

а) коэффициент абсолютной ликвидности (Ка.л.):

; (1.1)

Рекомендуемое значение Ка.л. ≥ 0,2;

б) коэффициент покрытия баланса (Кп.б.):

; (1.2)

Рекомендуемое значение Кп. б. ≥ 2.

2. Показатели финансовой независимости и устойчивости:

а) коэффициент финансовой устойчивости (Куст.):

; (1.3)

Рекомендуемое значение Куст. ≥ 1,5.

3. Показатели деловой активности:

б) продолжительность оборачиваемости в днях запасов (Доб.с.), дебиторской задолженности (Дд.з.) и кредиторской задолженности (Дк.з.), которые рассчитываются по следующим формулам:

 (1.4)

где  среднегодовая стоимость оборотных средств;

выручка от реализации продукции.

 (1.5)

где размер среднегодовой дебиторской задолженности;

Дк.з.= (1.6)

где  – среднегодовой размер кредиторской задолженности;

Фондоотдача основных средств (Фо):

 (1.7)

где  – среднегодовая стоимость основных фондов.

4. Показатели доходности (прибыльности):

а) рентабельность продаж (Rn):

 (1.8)

где П – чистая прибыль;

б) рентабельность продукции (Rпр):

, (1.9)

где S – полная себестоимость продукции;

в) рентабельность авансированного капитала (Rа.к):

, (1.10)

где АК – авансированный (вложенный) капитал.

Срок окупаемости проекта (Т) рассчитывают по формуле:

 (1.11)

Если планируется осуществление проекта за счет кредита, то нормативный срок окупаемости проекта равен сроку, на который предоставляется кредит.

И, наконец, в этом разделе бизнес-плана целесообразно привести расчет условий достижения безубыточности проекта. Для этого воспользуйтесь такой формулой:

К = УПЗ/(Ц – УППЗ) (1.12)

где К – количество произведенных товаров (обслуженных клиентов), при котором будет достигнута безубыточность операций, шт. (ед.);

УПЗ – сумма условно-постоянных затрат, необходимых для организации коммерческой деятельности, грн., в нее включаются:

а) вся сумма полученных ранее и запрашиваемых настоящей заявкой кредитов, а также выплаты процентов по ним в расчете на год;

б) сумма накладных расходов в целом по предприятию (фирме);

в) сумма амортизационных отчислений по основному оборудованию;

Ц – цена за единицу товара (услугу), грн.;

УППЗ – сумма условно-переменных затрат, необходимых для изготовления единицы товара (оказания одной услуги), грн. В состав условно-переменных затрат включаются:

а) затраты на материалы, сырье, комплектующие изделия;

б) затраты на электро- и теплоэнергию, используемые в производственных процессах;

в) затраты на оплату труда основного производственного персонала.

При расчете объема производства, обеспечивающего безубыточность, необходимо:

* исходить из тех же объемов реализации, которые были указаны ранее в соответствующем разделе бизнес-плана;
* выполнять расчет для нескольких (не менее трех) уровней возможной цены реализации, чтобы дать банку возможность оценить влияние рыночных условий на прибыльность заемщика.

Если предполагается выпускать несколько видов товаров (оказывать несколько видов услуг), то объем производства (П), обеспечивающего безубыточность, рассчитывают по формуле:

П = УПЗ/[(Ц1 – УППЗ1)К1 + (Ц2 – УППЗ2)К2 +…+ (Цn + УППЗn)Кn](1.13)

где Ц, УППЗ – цена и условно-переменные затраты для каждого вида товаров, выпускаемых предприятием;

К1 К2,... Кn – доля выручки от реализации 1-го, 2-го,..., n-го вида товара в общей выручке от реализации всех производимых в течение года предприятием товаров, долей ед.;

n – общее количество изготавливаемых предприятием видов товаров.

## 1.3 Правовые основы планирования деятельности предприятия

Планирование является важнейшей функцией управления, связанной с предвидением целей фирмы, результатов ее деятельности, путей и ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей. Планирование как функция менеджмента между тем имеет и определенное нормативно-правовое значение, поскольку является совокупностью установленных и утвержденных по определенной процедуре норм и правил, которых следует придерживаться для реализации поставленной цели. Вместе с тем планирование как вид управленческой деятельности, связанный c формулированием системы показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных целей, а следовательно с нормативно-правовым закреплением данного процесса. В этом смысле под правовым обеспечением планирования необходимо понимать совокупность нормативно-правовых актов, устанавливающих общие для всех субъектов хозяйствования на территории государства правила составления планов (например, это могут быть ведомственные подзаконные акты: инструкции, распоряжения)

Хозяйственная деятельность любых товаропроизводителей формируется на плановых началах. Необходимость планового ведения производства является общей потребностью всего хозяйственного сектора. Надлежащим образом разработанные планы являются правовой базой всего ведения товарного промышленного производства. Порядок планирования в эпоху административной экономики был полностью регламентирован со стороны государства. Теперь Хозяйственный кодекс Украины закрепил положение о том, что предприятие самостоятельно проводит планирование хозяйственной и других видов деятельности. Аналогичное правило содержит и Закон "О акционерных предприятиях".

Основу для планирования представляют государственные контракты, которые производитель берет к выполнению, заключенные договора с другими контрагентами. Производственные планы должны предусматривать максимальное получение продукции высокого качества при наименьших затратах работы и средств производства.

Работу по планированию производства на предприятии проводит исполнительный орган его управления при участии специалистов и руководителей структурных подразделов. Утверждает разработанные планы вышестоящий орган управления директор предприятия.

Планы в зависимости от срока действия разделяют на перспективные, текущие и оперативные. Роль перспективного плана кое-что снизилась вследствие того, что экономическая нестабильность не дает возможности прогнозировать на продолжительный срок все возможные аспекты хозяйствования.

Упомянутый план направлен на решение наиболее важных вопросов организации и развития производства, определение генеральной перспективы развития предприятия. Срок его осуществления индивидуальный для каждого предприятия, но всегда более продолжительный, чем один календарный год. План содержит производственную специализацию предприятия, оптимальное объединение перспективных областей и основные направления их развития, определяется также структура хозяйствования, организация его территории, развитие межхозяйственных производственных связей, перспективы производственного и культурно-бытового строительства и другие важные вопросы хозяйственной деятельности.

Перспективный план является основой для составления производственно-хозяйственных планов на короткий срок. Текущее планирование должно обеспечивать развитие предприятия на протяжении одного календарного года. В этом плане развиваются и детализируются положение перспективных планов, корректируются отдельные показатели.

Текущий план содержит детальную программу развития на год всех направлений деятельности предприятия. Предполагается достижение определенных производственных показателей промышленного производства, определенных показателей объема промышленной продукции для продажи, конкретные пути выполнения запланированных показателей. В плане предполагаются производственные затраты и источники их погашения, содержится расчет себестоимости продукции, планируется доход хозяйства и его распределение, а также решаются другие вопросы развития предприятия. Необходимым условием эффективности планов является своевременность их разработки и доведение плановых задач к производственным подразделам. Плановые задачи являются средством конкретизации соответствующих показателей годового плана для его исполнителей.

Надлежащее выполнение годовых планов предприятия и структурных подразделений невозможно без оперативного планирования их производственной деятельности. Основным видом такого планирования является рабочий план, который составляется как в пределах всего предприятия, так и в пределах его структурных подразделений на период выполнения цикла работ.

Действующее законодательство не содержит регламентации составления и принятие рабочих планов. Предприятия самостоятельно разрабатывают формы соответствующих планов и решают все вопросы, связанные с их подготовкой и разработкой. Общим для этих планов является то, что в них уточняются, конкретизируются и детализируются положение годовых планов предприятия и его производственных подразделений непосредственно к каждому виду работы, особенностей хозяйственного года, обеспеченности предприятия на текущий момент техникой, кадрами и т.п.. Они помогают быстро и четко реагировать на изменения условий хозяйствования.

В указанных планах отображается конкретная расстановка кадров и мощностей во время выполнения соответствующей работы, очередность работ и срок их выполнения, определяются лица, ответственные за выполнение. Задача рабочих планов приходится к каждому конкретному исполнителю работы. Рабочие планы разрабатываются правлением, руководителем предприятия с привлечением руководителей структурных подразделений.

Своеобразной формой оперативного планирования являются планы-наряды, которые доводятся до ведома исполнителей в устной форме. На основе полученного наряда руководитель подразделения дает конкретные задачи работникам, организовывает процесс производства.

Подразделения характеризуются четко выраженными организационным единством и стабильностью. Сказывается это в юридическом утверждении в составе подраздела отдельных работников, в закреплении за ним производственных участков, техники и других средств производства, в системе органов и должностных лиц, которые организовывают управление.

В процессе деятельности производственные подразделы вступают в широкий комплекс взаимоотношений как с органом управления всего предприятия, так и между собой, а в некоторых случаях и с другими предприятиями и предпринимателями. Права и обязанности конкретных подразделов должны быть закреплены в положениях об этих подразделах или в уставе предприятия. Во время их разработки необходимо выходить из системы действующих на данном предприятии локальных нормативных актов.

# РАЗДЕЛ 2 АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 2.1 Характеристика предприятия и динамика его технико-экономических показателей

Общество с ограниченной ответственностью «Харьковский завод подъемно-транспортного оборудования» (ХЗПТО) зарегистрировано распоряжением от 15.07.2003 г. № 573. Регистрационное удостоверение № 11823 выдано исполнительным комитетом Октябрьского районного Совета народных депутатов г. Харькова.

В феврале 2006 года предприятие отметило 75-летний юбилей со дня ввода в эксплуатацию.

В течение этого периода продукция завода (краны, кранбалки, тали) пользуются устойчивым спросом в металлургической промышленности, на цементных и горно-обогатительных комбинатах, в угольной промышленности, на предприятиях химической промышленности и машиностроения, предприятиях военно-промышленного комплекса.

Подъемно-транспортное оборудование изготавливаемое предприятием предприятии' для механизации погрузочно-разгрузочных работ во всех отраслях промышленности и сельского хозяйства. По своим технико-экономическим показателям оборудование СГ «Харьковский завод ПТО» находится на уровне лучших зарубежных образцов, а тали электрические за счет применения высококачественных сталей и совершенных технологий механической и термической обработки, по своему ресурсу превосходят в 1,5 аналогичную продукцию стран СНГ.

В конструкцию грузоподъемных механизмов заложены элементы унификации блочности, что в разы повышает их конкурентоспособность на отечественном и мировом рынках промышленного оборудования, а также способствует постоянному наличию заказов на их поставки за рубеж.

ООО «Харьковский завод ПТО» согласно заявкам заказчиков производит и поставляет:

1) краны мостовые электрического общего назначения г/п 10-63 т;

2) краны специальные:

* грейферные, грузоподъемностью 16 и 20 т;
* магнитно-грейферные, грузоподъемностью по 16/16 т;
* для транспортировки жидкого металла, грузоподъемностью 50/12.5т, 32/5т, 20/5т;
* мульдо-магнитные грузоподъемностью 32/16 т;
* магнитные с гибким подвесным траверсы, грузоподъемностью 20+20 т, с механизмом поворота крюка грузоподъемностью 32/5т и 50/12,5т;
* магнитные, грузоподъемностью 32/5т и 50/12,5т;
* двухтележные, грузоподъемностью 20+20 т, 32+32 т, 10+10 т. управляемые с пола и из кабины;

3) краны козловые, грузоподъемностью 10/12,5 т;

4) тали электрические, грузоподъемностью от 1 до 10 т, высотой до 36 м.

Кроме того, ООО «Харьковский завод ПТО» выполняет комплекс работ «под ключ» совместно с головным институтом по краностроению ОАО «Укрмашстанкопроект» и экспертно-техническими центрами по:

* обследованию металлоконструкций кранов с выдачей технического заключения;
* модернизации и реконструкции;
* совместному проведению ремонтных работ;
* техническому надзору при монтажных работах.

Они также осуществляют:

* поставку запчастей, компонентов и комплектующих;
* дополнительные работы по обработке конструкции и изделий из металла.

Предприятие имеет 12 производственных корпусов, общей площадью 96093 м2, административно – производственный корпус общей площадью 12000 м2. Производственные площади и оборудование не арендует.

ООО «Харьковский завод ПТО» располагает сегодня такими технологиями, которые достаточны для производства подъемно-транспортного оборудования.

Существующие технологические процессы обеспечены всем необходимым оборудованием и приобретение дополнительного оборудования не требуется.

Контроль качества в процессе изготовления продукции по следующим видам:

* входной (подлежат 100% проверке основные материалы и комплекс изготовления изделия);
* операционной (проверяется выборочно определенное количество деталей или операций предусмотренных технологическим процессом);
* приемочный (проверяется в зависимости от назначения узла или детали, 100% или определенное количество от предъявленной партии согласно технологического процесса);
* испытания отдельных сборочных единиц;
* приемно-сдаточные и периодические испытания (регламентирующими документами являются ГОСТы, технические условия, методика и программы испытаний);
* контроль качества окраски, консервации и упаковки;
* периодический контроль оборудования на технологическую точность;
* периодические испытания готовой продукции.

На всех стадиях контроль качества продукции осуществляется на основании действующей НТД. На предприятии аккредитована и аттестована единственная на Украине лаборатория по сертификационным испытаниям всех видов талей грузоподъемностью до 10 т.

За период с 1992 года предприятием:

* разработана КД и освоен серийный выпуск нового поколения электроталей грузоподъемностью 1-10 т;
* разработана КД и освоен серийный выпуск кранов мостовых весом 2-20 т облегченной конструкции на базе модулей электроталей;
* разработана КД и освоено производство средств механизации малой грузоподъемности;
* разработана КД и освоен выпуск кранов мостовых однобалочных подвесных грузоподъемностью 3.2-10 т.

В настоящее время организованны перспективные разработки новых видов НТО по следующим направлениям:

1) краны мостовые однобалочные легкого режима (ЗК):

* создание облегченных конструкций кранов подвесных однобалочных грузоподъемностью 1т и 2 т. 3 т пролетом от 3 м до 16 м;
* создание конструкций кранов опорных однобалочных грузоподъемностью 1 т и 2 т, пролетом от 4,5 м до 16,5 м;
* создание облегченных конструкций кранов опорных однобалочных грузоподъемностью 1 т и 2 т, пролетом 19,5 м и 22,5 м;

2) краны мостовые двухбалочные группой режима работы от 3К до 8К;

3) краны козловые, управляемые с пола.

Ведутся работы по организации производства мотовоза маневрового с приводом от трактора Т150К. В настоящее время изготовлен опытный образец, ведутся испытания. Осуществляется подготовка производства вагонеток для канатных дорог. Спроектированы и изготавливаются опытные образцы ручных талей грузоподъемностью 0:5т. В практике проектирования грузоподъемных машин на предприятии широко применен принцип модульного конструирования.

Итак, анализ выполнения показателей производственного плана в натуральном и стоимостном выражении характеризуется следующими данными (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Анализ выполнения показателей производственного плана

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Ед. изм. | Отчет 2007 год | Отчет 2008 год | Темп роста % |
| Объем реализации | т. грн | 131902,6 | 164727,9 | 124,9 |
| Товарная продукция в действующих ценах | т. грн | 130477,0 | 162999,0 | 124,9 |
| Товарная продукция в сопоставимых ценах | т. грн | 108295,0 | 144479,0 | 116,6 |
| Краны мостовые, вкл. спец. | шт. | 74 | 79 | 106,8 |
| в том числе экспорт | шт. | 47 | 57 | 121,3 |
| Краны мостовые однобалочные | шт. | 98 | 96 | 98,0 |
| в том числе экспорт | шт. | 3 | 9 | 300,0 |
| Краны козловые электрические | шт. | 1 | 1 | 100,0 |
| в т ч. экспорт | шт. | 1 | - | - |
| Тали электрические | шт. | 425 | 560 | 131,8 |
| в том числе экспорт | шт. | 31 | 37 | 119,4 |
| Тележки однорельсовые | шт. | 55 | 12 | 21,8 |
| в том числе экспорт | шт. | 34 | 2 | 5,9 |
| МЕТАЛЛУРГИЯ: |  |  |  |  |
| Жидкая сталь | т | 993 | 1122 | 113,0 |
| В том числе электросталь | т | 993 | 1122 | 113,0 |
| Стальное литье | т | 597 | 664 | 111,2 |
| Чугунное литье | т | 223 | 224 | 100,4 |
| Цветное литье | т | 0,8 | 1,1 | 137,5 |
| Штамповки | т | 140 | 129 | 92,1 |
| Поковки | т | 4 | 4 | 100,0 |



Рис. 2.1 Динамика выполнения показателей производственного плана по металлургии

Графический анализ выполнения показателей производства дает четкое понимание динамики показателе и тенденций дальнейшего его развития (рис. 2.1. и 2.2).



Рис. 2.2 Динамика выполнения показателей производственного плана по товарной продукции

Таким образом, анализ таблицы 2.1, а также динамики выполнения показателей производственного плана дает все основания говорить о позитивной тенденции увеличения объемов производства и особенно увеличения производства на экспорт. Что свидетельствует о высокой конкурентоспособности продукции предприятия, а также о стабильном его развитии.

Отметим также, что по состоянию на 01.01.2009 объем незавершенного производства составлял 6937,9 тыс. грн., на 01.01.2008 г. – 9013,6 тыс. грн, т. е. увеличился на 2075,7тыс. грн. или на 29,9 %.

Рассмотрим влияние отдельных факторов на изменение объема производства продукции (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Влияние отдельных факторов на изменение объема производства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | Анализируемый период |
| 1. Численность работающих отчет 2007 г. отчет 2008 г. | чел.чел. | 13831381 |
| 2. Выработка на одного работающего: отчет 2007 г. отчет 2008 г. | грн..грн.. | 78304104619 |
| 3. Объем выпуска товарной продукции в сопоставимых ценах:а) отчет 2007 г.б) отчет 2008 г. по фактической численности и выработке за 2007 г.в) отчет 2008 г. | тыс. грн. тыс. грн.Тыс .грн.. | 108295108138144479 |
| 4. Отклонение фактического выпуска товарной |  |  |
| продукции от предыдущего периода: |  |  |
| а) всего | тыс. грн. | 36184 |
| б) за счет роста производительности труда | тыс. грн. | 36341 |
| в) за счет изменения численности работающих | тыс. грн. | -157 |

Таким образом, видим, что за счет повышения производительности труда увеличился и объем производства продукции, а вот из-за снижения численности работающих, наоборот, темпы производства сократились.

В общем же, на предприятии имеет место стабильный рост производительности труда.

Далее проведем анализ выполнения плана технического перевооружения, управления и организации производства.

За отчетный год коллективом технических служб спроектировано и модернизировано мостовых кранов на сумму 30917 тыс. грн., кранов однобалочных на сумму 583 тыс. грн. – всего на сумму 31500 тыс. грн. Удельный вес обновленной продукции в общем объеме производства составил 36,2%.

Таблица 2.3

Показатели технической и энергетической вооруженности труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | Отчет 2007 г. | Отчет 2008 г. | Темп роста, % |
| 1. Среднегодовая стоимость основных средств | тыс. грн. | 44972 | 49298 | 109,6 |
| 2. В т.ч. активная часть (рабочие машины и производственные оборудования) | тыс. грн. | 16690 | 18057 | 108,2 |
| 3. Энергетическая мощность, обслуживающая производственный процесс | кВт | 17930 | 17930 | 100,0 |
| 4. Среднесписочная численность рабочих | чел. | 954 | 948 | 99,4 |
| 5. Фондовооруженность стр1/стр4 | грн. | 47140 | 52002 | 110,3 |
| 6. Техническая вооруженность стр2/стр4 | грн. | 17495 | 19048 | 108,9 |
| 7. Энерговооруженность стр3/стр4 | кВт | 18,8 | 18,9 | 100,5 |
| 8. Производительность труда рабочего по товарной продукции в сопоставимых ценах | грн. | 113517 | 152404 | 134,3 |

Анализ таблицы 2.3 дает основание полагать, что показатели технической и энергетической вооруженности труда выросли в среднем на 10% в 2008 году по сравнению с 2007. Сократилась только среднесписочная численность рабочих, а наибольший прирост наблюдается по такому показателю как производительность труда рабочего по товарной продукции в сопоставимых ценах. Все это свидетельствует о стабильной работе предприятия.

Также следует отметить, что на предприятии присутствует, хотя и не значительная, тенденция расширения производства и наращивания мощностей.

Отметим, что уровень специализации за 2008 год определяется отношением профильной продукции к общему объему товарной продукции, т. е. 154850/162999 = 0,95 уровень кооперации определяется отношением комплектующих и покупных к себестоимости товарной продукции
37477/ 133847 = 0,28.

Таблица 2.4

Анализ эффективности системы управления на предприятии

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | 2007 г. | 2008 г. | Темп роста |
| 1. Объем реализованной продукции | тыс. грн | 131902,6 | 164727,9 | 124,9 |
| 2. Среднегодовая стоимость основных средств | тыс. грн | 44972 | 49298 | 109,6 |
| 3. Среднесписочная численность персонала | чел. | 1383 | 1381 | 99,9 |
| 4. Численность работников управления | чел. | 247 | 253 | 106,3 |
| 5. Затраты на управление | тыс. грн | 914,5 | 1368,8 | 149,6 |
| 6. Приходится на одного работника: |  |  |  |  |
| а) реализованной продукции | гон. | 534019 | 651098 | 121.9 |
| б) стоимость основных средств | грн. | 182073 | 194854 | 107,0 |
| в) численность работников управления  | чел. | 5,6 | 5,5 | 98,2 |
| 7 Коэффициент эффективности управления (стр. 5 / стр. 1) | един. | 0,006 | 0,008 | 133,3 |

Затраты на управление, отнесенные к объему реализованной за 2008 г. продукции по сравнению с 2007 г. увеличились на 19,9%. Отметим также, что, исходя из классической теории менеджмента, на предприятии наблюдается оптимальная норма управляемости, то есть количество подчиненных непосредственно управляемым одним руководителем находится в пределах 5-7 человек. Этот факт способствует созданию эффективной системы менеджмента на предприятии.

В части анализа хозяйственной деятельности необходимо также проанализировать выполнение мероприятий передовой механизации и автоматизации производственных процессов.

Так, в соответствии с комплексным планом развития предприятия в 2007 году:

1. организовано рабочее место для порезки кузнечных заготовок на пиле в литейно-кузнечном производстве;
2. доработан и внедрен стенд и технологии для испытания крановых редукторов (входной контроль);
3. заменены сварочные полуавтоматы, а также источники питания для сварочных полуавтоматов;
4. изготовлены рольганг - тележки к гильотинным ножницам АКНА-3225;
5. создан новый сварочный участок в тельферном производстве;
6. произведена модернизация, наладка и запуск в эксплуатацию новые рабочие места;
7. на площадях заготовительного участка установлена машина газотермической резки с ЧПУ «Комета».

Что касается мероприятий по реорганизации и реструктуризации производств, было произведено:

1. изготовление и монтаж подкрановых балок (с установкой нового рельсового пути) во 2 - м пролете кранового производства на замену существующего;
2. замена во 2-м пролете кранового цеха мостовых кранов т/и 30/12.5 на т/и 50/20.

Что касается мероприятий по улучшению качества выпускаемых изделий то были:

1. разработаны и изготовлены двухстропные захваты с цепями т/и Ют для транспортировки грейферов КГ и опорных секций ККЛ2;
2. внедрены акты пооперационного контроля на все изготавливаемое грузоподъемное оборудование;
3. испытаны все типы талей с грузом на криволинейном пути и при динамических испытаниях;
4. испытаны краны мостовые электрические однобалочные опорные;
5. обеспечены отсекателями газа рабочие места по сварке.

Также выполнены следующие мероприятия по энергохозяйству:

1. внедрена система автономного отопления механосборочного и литейного цехов;
2. произведена окраска молнизащиты;
3. выполнены наладочные работы на разрядниках РВС - 35;
4. произведена проверка изоляции заземления и релейной защиты на подъемно - транспортном оборудовании предприятия;
5. разработан водный паспорт и согласован с ХКОВ.

Таким образом, за период 2006-2007 год были произведены комплексные меро по усовершенствованию производственной и организационной составляющих предприятия.

## 2.2 Анализ уровня использования ресурсов и финансового состояния предприятия

Проведем анализ использования производственных мощностей и средств основного вида деятельности. Прежде всего отметим, что выпуск продукции в действующих ценах за 2007 г. – 47904,5 тыс. грн., использование производственных мощностей – 75%. За 2008 г. выпущено продукции на 87012,9 тыс. грн использование мощностей – 75%, прирост продукции составил 39108,4 тыс. грн.

Таблица 2.5

Движение основных средств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды основных средств | Наличие на начало 2008 года, тыс. грн. | Поступило в 2008 году | Выбыло в 2008 году | Наличие на конец 2008 года, тыс. грн |
| всего, тыс. грн | в т.ч. введено осн. средств | всего, тыс. грн | в т.ч. ликвид осн. средств |
| Всего основных средств в т. ч. | 38061,9 | 6183,5 | 2970,4 | 145,3 | 130,4 | 44066,2 |
| 1. Основного вида деятельности | 35497,6 | 5942,7 | 2809,0 | 130,5 | 130,3 | 41309,8 |
| 2. Основные средства непроизводственного назначения | 2564,3 | 240,8 | 161,4 | 14,8 | 0,1 | 2756,4 |

Исходя из данных таблицы 2.5 отметим, что коэффициент обновления средств в 2008 году составил:

6183,5/44066,2 = 0,14;

коэффициент выбытия основных средств 2008 году составил

145,3 / 44066,2 = 0,003;

коэффициент износа основных средств отношение величины износа к первоначальной стоимости – за 2007 г.:

26234,0/36890,9 = 0,711;

за 2008 г

27326,5/44066,2 = 0,62.

Все это свидетельствует о наращивании предприятием ООО «Харьковский завод ПТО» производственных мощностей и стабилизации производственной деятельности. Проанализируем возрастной состав оборудования (табл. 2.6.)

Таблица 2.6 Возрастной состав оборудования на 01.01.2009 г

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование оборудования | К-во установ оборуд. шт. | В том числе по возрастному составу |
| до 5 лет | от 5 до 10 лет | от 10 до 20 лет | свыше 20 лет |
| шт. | % | шт. | % | шт. | % | шт. | % |
| 1. Металлорежущее оборудование, всего: | 439 | 30 | 6,8 | 12 | 2,7 | 117 | 26,6 | 280 | 63,9 |
| 2. Кузнечно-прессовое оборудование всего | 86 | 6 | 5,9 | 1 | 1,2 | 10 | 11,7 | 69 | 81,2 |
| 3.Подъемно-транспортное оборудование всего | 214 | 4 | 1,4 | 5 | 2,3 | 37 | 17,4 | 168 | 78,9 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| краны мост | 27 | 2 | 7,4 | 1 | 3,7 | 8 | 29,6 | 16 | 59,3 |
| краны козлов | 4 |  |  |  |  | 1 | 25,0 | 3 | 75,0 |
| краны башен | 1 |  |  |  |  |  |  | 1 | 100,0 |
| кран-балки | 62 | 1 | 1,6 | 1 | 1,6 | 7 | 11,3 | 53 | 85,5 |
| прочее | 120 | 1 | 0,8 | 3 | 2,5 | 21 | 17,5 | 95 | 79,2 |
| 4. Литейное оборудование всего: | 25 |  |  |  |  | 4 | 16,0 | 21 | 84,0 |
| 5. Деревообрабат. оборудование всего: | 25 |  |  |  |  | 5 | 20,0 | 20 | 80,0 |
| 6. Прочее | 91 | 2 | 2,2 | 3 | 3,3 | 31 | 34,1 | 55 | 60,4 |
| Итого: | 880 | 42 | 4,8 | 21 | 2,4 | 204 | 23,2 | 613 | 69,6 |



Рис.2 3 Динамика старения состава оборудования на 01.01.2009 г

Анализ таблицы 2.6 и графическое изображение (рис. 2.3) динамики старения оборудования свидетельствует о необходимости скорейшего инвестирования в обновление производственных мощностей, иначе предприятие, выработав основной ресурс своего оборудования, рискует потерять свою конкурентоспособность и, как следствие, либо остановиться вообще, либо начать процедуру санации.

Удельный вес оборудования, эксплуатируемого свыше 20 лет, составляет 69,6%, что приводит к частым поломкам.

В связи с этим целесообразно проанализировать эффективность использования основных средств. Так, показатель фондоотдачи рассчитывается как отношение чистой выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости основных средств и за 2007 г. Он составил:

53099,1/ 37960 = 1,4;

В 2006 г. показатель фондоотдачи составил:

94230,3/ 41064 = 2,3.

Видим, что фондоотдача увеличилась на 90% по сравнению с 2007 годом.

Проведем анализ использования материальных ресурсов

Таблица 2.7

Движение материалов и комплектующих по видам

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм. | Остат. на 01.01. 2008г. | 2008 год | Остат. на 01.01. 2009г. |
| получено | израсходовано | отпущено на сторону |
| на пр-во | на рем экспл. |
| Металлопрокат | т | 443,0 | 9230,4 | 7385,7 | 61,3 | 1909,8 | 316,6 |
| Трубы | т | 229,1 | 232,8 | 5255,2 | 3,6 | 8,0 | 198,7 |
| Металлоизделия пром. назначения | т | 100,9 | 215,5 | 210,5 | 1,8 | - | 104,1 |
| Цветные металлы | кг | 3553 | 6474 | 7037 | 211 | - | 2779 |
| Химикаты, полимеры каучуки и резино-техн. изд. | т | 27,4 | 62,5 | ^54,3 | 5,8 | - | 29,8 |
| Продукция лесозаготов. | м3 | 5 | 1433 | 646 | 748 | - | 44 |
| Лесопильнодере-вообрабатыв.промышленность | м3 | 15 | 622 | 530 | 85 | - | 22 |
| Готовая нефтепр. с коксом | т | 12,8 | 361,9 | 350 | - | - | 24,7 |
| Дровяные отходы |  | 4,0 | 275 | - | - | 264 | 15 |
| Нефтепродукты  | т | 7,8 | 286,1 | 282,2 | - | - | 11,7 |
| Подшипники | т шт. | 13,6 | 36,5 | 37,4 | 0,8 | - | 11,9 |
| Кабель-провод | км | 52,5 | 241,6 | 263,2 | - | - | 30,9 |
| Эл. двигатели до 100 кВт | шт. | 372 | 1655 | 1631 | 10 | - | 386 |
| Эл. двигатели крановые | шт. | 107 | 320 | 319 | 4 | - | 104 |
| Эл. двигатели ВБИ | шт. | 63 | 220 | 177 | 1 | - | 105 |
| Редукторы | шт. | 1732 | 313 | 429 | - | 3 | 1613 |

На протяжении 2009 года материально-техническое обеспечение сырьем, материалами и комплектующими производилось в основном с учетом сложившихся длительных хозяйственных связей.

Поступление металлопроката осуществлялось с Мариупольского металлургического комбината им. Ильича, Мариупольского комбината «Азовсталь», Алчевского и Донецкого металлургических заводов, «Запорожстали», через дилеров.

Поставка комплектующих из России осуществлялась через представителя завода «Сервис-подъем», г. Белгород. Трудности в материально-техническом обеспечении в течение года вызваны были отсутствием сформированного полностью портфеля заказов на краны мостовые козловые.

Целесообразно провести анализ использования трудовых ресурсов.

Таблица 2.8

Структура численности работающих, чел

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007г. отчет | 2008г. отчет | Темп роста, % |
| 1.Общая численность работающих | 1291 | 1343 | 104,0 |
| в том числе: |  |  |  |
| 2.Промышленно-производственный персонал | 1243 | 1314 | 105,7 |
| а) рабочие | 824 | 893 | 108,4 |
| б) руководители | 150 | 153 | 102,0 |
| в) специалисты | 235 | 238 | 101,3 |
| г) служащие | 34 | 30 | 88,2 |
| 3 .Непромышленная группа | 48 | 29 | 60,4 |

Удельный вес рабочих в общей численности промышленного персонала составил 68,0% (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Удельный вес отдельных групп в составе промышленно-производственного персонала в 2009 году

Такое соотношение в теории должно составлять примерно 30 / 70, то есть для более оптимального использования персонала необходимо увеличить удельный вес рабочих в общей численности промышленного персонала.

Прирост среднемесячной численности работающих в 2008 году составил 52 человека или 4,0 %, в том числе: по промышленно-производственному персоналу 71 человек или 5,7%. Уменьшение численности по непромышленной группе на 19 человек произошло за счет сокращения численности работников ОРСа.

Таблица 2.9

Текучесть и сменяемость кадров

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | 2007г. отчет | 2008г. отчет | % |
| 1 .Среднесписочная численность работников -всего | чел. | 1291 | 1343 | 104,0 |
| 2. Принято | чел. | 284 | 413 | 145,4 |
| 3. Уволено - всего | чел. | 252 | 309 | 122,6 |
| 3.1 Уход на пенсию, на учебу, в Армию | чел. | 25 | 22 | 88,0 |
| 3.2 По собственному желанию | чел. | 193 | 191 | 99,0 |
| 3.3 За нарушение трудовой дисциплины | чел. | 6 | 12 | 200,0 |
| 4. Коэффициент текучести (стр.3.2 + стр. 3.3) / стр. 1 | % | 15,4 | 15,1 | 98,1 |

По сравнению с 2007 г. коэффициент текучести снизился на 1,9 %.

Таблица 2.10

Динамика производительности труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | ед. изм. | Отчет 2007 г. | Отчет 2008 г. | Отклон +,- | Темп роста |
| 1. Объем товарной продукции в сопост. ценах | тыс. грн. | 40774 | 72203,0 | +31429 | 177,1 |
| 2. Среднесписочная числ. ППП | чел. | 1243 | 1314 | +71 | 105,7 |
| в т.ч. рабочих | чел. | 824 | 893 | +69 | 108,4 |
| 3. Среднесписочная числ.ППП в эквиваленте полной занятости | чел. | 1192 | 1258 | +66 | 105,5 |
| 4. Выработка на одного работающего | грн. | 32803 | 54949 | +22146 | 167,5 |
| 5. Выработка на одного работающего в эквиваленте полной занятости | грн. | 34206 | 57395 | +23189 | 167,8 |

Объем производства вырос на 77,1%, в том числе за счет роста численности ППП на 5,7%, за счет роста производительности труда на 67,8%.

Далее проведем анализ использования рабочего времени с целью выявления возможных резервов сокращения затрат и простоев.

Таблица 2.11

Анализ баланса рабочего времени

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г. отчет | 2008 г. отчет | В % к 2007 г. |
|  | Ч/дн | % | Ч/дн | % |  |
| 1 Число календарных дней в году | 365 | X | 365 | X | X |
| 2. Праздничные и выходные дни | 114 | X | 114 | X | X |
| 3. Рабочее время (табельный фонд) | 251 |  | 251 |  | X |
| 4. Потери рабочего времени, всего: | 45035 | 100,0 | 47807 | 100 | 106,2 |
| в т.ч. на 1 работника | 34,88 |  | 35,6 |  | 102,1 |
| 4.1.Устранимые | 16669 | 36,8 | 19782 | 41,4 | 118,7 |
| из них: |  |  |  |  |  |
| - невыхода по болезни | 14789 |  | 17106 |  | 115,7 |
| - невыхода с разрешения администрации | 1640 |  | 2250 |  | 137,2 |
| - прогулы | 240 |  | 426 |  | 177,5 |
| - целодневные простои | - |  | - |  | - |
| 4.2. Прочие | 28366 | 63,2 | 28025 | 58,6 | 98,7 |
| из них: |  |  |  |  |  |
| - очередные и дополнительные отпуска | 27538 |  | 26372 |  | 95,8 |
| - отпуска по учебе | 551 |  | 736 |  | 133,6 |
| - прочие неявки, разрешенные законом | 277 |  | 917 |  | 331,1 |

Ухудшились показатели использования рабочего времени всеми работниками. Увеличилось количество отпусков без сохранения заработной платы с разрешения администрации в расчете на одного работающего на по отношению к предыдущему периоду. Увеличилось количество прогулов на 186 человеко-дней.

Таблица 2.12

Анализ использования заработной платы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | Отчет 2007 г. | Отчет 2008 г. | Темп роста |
| 1. Фонд платы труда всего персонала | тыс. грн. | 6700,8 | 9090,1 | 135,7 |
| в том числе |  |  |  |  |
| промьшленно-производственного персонала | тыс. грн. | 6539,5 | 8898,9 | 136,1 |
| 2. Среднегодовая заработная плата |  |  |  |  |
| - одного работающего | грн. | 5154,6 | 6657,6 | 129,2 |
| - тоже ППП | грн. | 5261 | 6780 | 128,9 |

На предприятии действуют следующие системы оплаты труда: сдельно-премиальная, повременно-премиальная и должностные оклады для руководителей, специалистов служащих и некоторых профессий рабочих на повременной оплате труда

Для руководителей, специалистов и служащих цехов основного производства разработана и внедрена премиальная система за изготовление и отгрузку кранов и узлов по заказам в установленные графиком сроки.

Для руководителей и специалистов отдела главного конструктора разработана и внедрена система премирования за разработку и выдачу в производство технической документации в установленные графиком сроки.

Для руководителей и специалистов отдела промышленной электроники действует положение о премировании за коэффициент исправности оборудования с программным управлением.

Таблица 2.13

Соотношение темпов роста

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | ед. изм. | Отчет 2007 г. | Отчет 2008 г. | Темп роста |
| 1. Производительность труда 1 работающего  | грн. | 32803 | 54949 | 167,5 |
| 2. Среднегодовая заработная плата одного работающего | грн. | 5261 | 6780 | 128,9 |
| 3. Прирост средней зарплаты на 1% роста производительности труда. |  |  |  | 0,8 |

Таким образом, видим, что среднегодовая заработная плата одного работающего увеличивается не в паритетном объеме по сравнению с увеличением производительности труда 1 работающего. Это приводит к определенным диспропорциям в фонде потребления предприятия. Однако положительным моментом является тот факт, что годовое увеличение заработной платы составляет 128,9 грн. или 5%.

Проведем анализ элементов операционных затрат и себестоимости продукции.

Таблица 2.14

Операционные затраты по элементам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статьи затрат | Отчет 2007 год | Отчет 2008 год |
|  | тыс. грн | уд вес, % | тыс. грн | уд вес, % |
| Материальные затраты | 38103,1 | 73,2 | 60395,2 | 72,8 |
| Затраты на оплату труда | 6827,1 | 13,12 | 9316,5 | 11,2 |
| Отчисления соцстраху | 2591,2 | 5,00 | 3633,4 | 4,4 |
| Амортизация | 1140,7 | 2,19 | 1282,4 | 1,6 |
| Другие операционные затраты | 3391,7 | 6,49 | 8351,3 | 10,1 |
| Всего | 52053,8 | 100,0 | 82978,8 | 100,0 |

В 2008 г. удельный вес материальных затрат уменьшился до 72,8 %, затраты на оплату труда уменьшились до 11,2%.

Таблица 2.15

Себестоимость товарной продукции по статьям затрат 2008 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | Фактическая себестоимость тыс. грн | Удельный вес затрат % в полной себестоимости | Удельный вес затрат в производственной себестоимости |
| Сырье и материалы | 28091,3 | 34,6 | 40,3 |
| Покупные изделия и полуфабрикаты | 23038,2 | 28,4 | 33,1 |
| Зарплата производственных рабочих | 3301,1 | 4,1 | 4,7 |
| Отчисление на соц. страхование | 1302,0 | 1,6 | 1,9 |
| Итого затрат на заработную плату | 4603,1 | 5,7 | 6,6 |
| Общепроизводственные расходы | 13918,4 | 17,2 | 20,0 |
| Итого производственная себестоимость | 69651,0 | 85,9 | 100 |
| Административные расходы | 5457 | 6,7 |  |
| Расходы на сбыт | 6714 | 8,2 |  |
| Всего полная себестоимость | 81822 | 100 |  |

В полной себестоимости товарной продукции значительное место занимают административные расходы и расходы на сбыт – 14,9%, а затраты на заработную плату производственных рабочих – 5,7%.

Изменение затрат, направленных на обслуживание и управление предприятия в расчете на 1 грн. товарной продукции.

Целесообразно представить структура себестоимости графически
(рис. 2.5).



Рис. 2.5 Структура себестоимости товарной продукции по статьям затрат 2008 г.

Таким образом, видим, что большую часть затрат составляют затраты на материалы, практически 60%. Но необходимо отметить, что административные затраты больше чем затраты на оплату труда, что свидетельствует о необходимости снижения этой статьи затрат, прежде всего за счет сокращения издержек на содержание управленческого персонала.

Для оценки возможности ориентации производственных мощностей на потребности зарубежных рынков в дальнейшем необходим анализ внешнеэкономической деятельности, который показывает, что объем отгруженной продукции на экспорт – 60180,2 тыс. грн., в т. ч. краны мостовые 45 шт. – 52062,4 тыс. грн., краны однобалочные 2 шт. – 5605 тыс. грн., тали электрические 66 шт. – 1701,1 тыс. грн, тележки однорельсовые 9 шт. – 385,7 тыс. грн, краны козловые 2 шт. - 500,3 тыс. грн.

В основном экспортные поставки осуществлялись в страны СНГ –Россия, Казахстан, Узбекистан. Из 45 мостовых кранов поставлено в Россию 32 шт, в Казахстан – 12 шт, в Узбекистан – 1 шт.

На валютном счете на начало отчетного года числилось 10 тыс. грн, пересчитанной валюты по курсу Национального банка Украины на момент поступления денежных средств на счет предприятия, а к концу года 31,3 тыс. грн. Таким образом, можно сделать обоснованный вывод о том, что продукция завода, а именно: краны мостовые козловые, консольные, краны однобалочные, тележки грейферные сертифицирована и имеет большие перспективы выхода на мировой рынок.

В 2008 году было приобретено оборудование для технического перевооружения и замену изношенного и морального устаревшего на сумму 5942,7 тыс. грн., в том числе введено в действие 2809,0 тыc. грн.

За 2008 г. от обычной деятельности до налогообложения получено прибыли 36169,1 тыс. грн. за минусом налога на прибыль 10173,1 тыс. грн. Чистая прибыль - 4217,6 тыс. грн.

Уровень рентабельности предприятия составляет 4,5% (отношение чистой прибыли к объему выручки) 4217,6/175515,0 х 100% = 4,5%, т. е. с каждой гривны проданной продукции предприятие получило 4,5 коп. прибыли.

Уставный фонд предприятия на начало года составил 27083,0 тыс. грн. Уставной фонд на конец 2008г. составил 27083,0 тыс.грн.

Дополнительный капитал - 0 тыс. грн., резервный - 2271,1 тыс. грн., нераспределенная прибыль - 5109,5 тыс. грн.

Итого собственный капитал на конец года составил 80363,6 тыс. грн.

Собственные оборотные средства на конец года (35731,2 - 28673,9) составили 7057,3 тыс. грн. На протяжении года предприятие лихорадило из-за недостатка оборотных средств.

Дебиторская задолженность на начало года 11225,1 тыс. грн., на конец года - 15751,5 тыс. грн.

Проанализируем динамику финансовых результатов деятельности предприятия ООО «Харьковский завод ПТО» (табл. 2.16)

Таблица 2.16

Динамика финансовых результатов деятельности предприятия ООО «Харьковский завод ПТО»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2008 год |
|  | абсолютная величин | Абсолютная величина | Абсолютная величина | Абсолютная величина | Абсолютная величина | Отклонения от 2007 г. |
| 1.Анализ имущественного состояния |  |  |  |  |  |  |
| 1.1. Коэффициент износа основных средств | 0,674 | 0,68 | 0,62 | 0,63 | 0,58 | -0,05 |
| 1.2. Коэффициент обновления основных средств | 0,051 | 0,024 | 0,14 | 0,05 | 0,13 | +0,08 |
| 2. Анализ ликвидности |  |  |  |  |  |  |
| 2.1 Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,005 | 0,013 | 0,08 | 0,16 | 0,08 | -0,08 |
| 3. Анализ платежеспособности |  |  |  |  |  |  |
| 3.1. Коэффициентплатежеспособности | 0,66 | 0,55 | 0,47 | 0,57 | 0,74 | +0,17 |
| 3.2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. | 0,748 | 0,436 | 0,25 | 1,19 | 3,08 | +1,89 |
| 4. Анализ деловой активности |  |  |  |  |  |  |
| 4.1.Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача) | 1,138 | 1,094 | 2,3 | 2,9 | 3,4 | +0,5 |
| 4.2. Коэффициент оборачиваемости активов | 4,216 | 3,297 | 1,87 | 1,91 | 1,73 | -0,18 |
| 4.3. Коэффициент оборачиваемости материальных запасов | 2,466 | 2,387 | 4,3 | 4,4 | 3,7 | -0,7 |
| 5. Анализ рентабельности |  |  |  |  |  |  |
| 5.1. Коэффициент Рентабельности деятельности | 0,009 | 0,021 | 0,05 | 0,14 | 0,17 | +0,03 |
| 5.2. Коэффициент рентабельности продукции | 0,075 | 0,076 | 0,013 | 0,25 | 0,29 | +0,04 |

За пятилетний отрезок (2004-2008 гг.) прежде всего, необходимо отметить тенденцию снижения коэффициента износа основных фондов и колебания коэффициента обновления основных фондов, что свидетельствует о постепенном обновлении производственных мощностей, потому как исходя из анализа основных фондов, их износ огромен и требует скорейших инвестиционных вложений для начала масштабного процесса обновления производства.

Отметим, что коэффициент абсолютной ликвидности уменьшился в 2008 году по сравнению с 2007, однако общая тенденция скорее всего выровняет этот показатель в дальнейших периодах.

Графически изобразим динамику коэффициентов платежеспособности, приведенную на рис. 2.6.



Рис. 2.6 Изменение коэффициентов платежеспособности ООО «Харьковский завод ПТО» в 2004-2008 гг

Таким образом, видим, что в последнее время наметилась четкая тенденция увеличения данных коэффициентов, что свидетельствует об улучшении ситуации с финансированием производственной деятельности предприятия, а также об усовершенствовании политики управления оборотными активами предприятия.

Анализ деловой активности также демонстрирует увеличение всех показателей в 2008 году по сравнению с остальными периодами, кроме коэффициента оборачиваемости активов, который наоборот сократился в общей сложности за весь анализируемый период на 2,5 пункта.

Также графически изобразим анализ показателей рентабельности предприятия (рис. 2.7).



Рис. 2.7 Изменение коэффициентов рентабельности ООО «Харьковский завод ПТО» в 2004-2008 гг

Видим, что коэффициент рентабельности продукции увеличился на 16 пунктов в 2008 году по сравнению с 2006 и на 4 пункта по сравнению с 2007 годом. А коэффициент рентабельности деятельности имеет стабильный постоянный прирост и тенденция к его увеличению свидетельствует о перспективном развитии ООО "Харьковский завод ПТО" в дальнейших периодах, а также об интенсификации производственного процесса и увеличения прибыли, что в свою очередь позволит решить проблему с обеспеченностью оборотными средствами.

## 2.3 Обоснование необходимости производства новых кранов и его бизнес - планирования

Комплексная оценка финансового состояния за 2008 г. по достигнутым финансовым результатам говорит о финансовой устойчивости предприятия, платежеспособности и стойкой ликвидности.

Планом экономического и социального развития предприятия на
 2009 г. предусмотрено изготовление товарной продукции на сумму 168000 тыс. грн., обеспечивающее получение прибыли не менее 5100 тыс. грн. Планом технического развития предусматривается обновление и модернизация выпускаемой продукции на 20 %.

В качестве основных направлений обеспечения выполнения плана экономического и социального развития приняты такие:

* повышение конкурентоспособности продукции по техническим параметрам, качеству и цене;
* расширение рынков сбыта;
* совершенствование технологии;
* сокращение материальных, энергетических и трудовых затрат.

Так, политика в области качества направлена на обеспечение потребителю стабильности качества подъемно-транспортного оборудования, а также качества на этапах проектирования, производства, окончательного контроля, испытаниях, монтажа, обслуживания и ремонта.

Руководство предприятия принимает на себя обязательства по осуществлению политики в области качества, направленные на достижение следующих целей:

* репутация изготовителя качественной продукции по конкурентно-способным ценам на национальном и международном рынке;
* поставка продукции, удовлетворяющей потребностям потребителе по техническим характеристикам, надежности, безопасности, экономичности и экологии, цене;
* модернизация и обновление наших производственных мощностей;
* развитие отношений с поставщиками;
* увеличение объемов изготавливаемой продукции на 5% ежегодно, с качеством и в сроки, позволяющими быть конкурентно-способными на внутреннем и внешнем рынках;
* исключение потерь от несоответствующего качества работ на всех этапах жизненного цикла продукции;
* завоевание доверия заказчика;
* получение устойчивой прибыли не менее 5%, способной обеспечить оплату труда персоналу предприятия и дальнейшее развитие производства, в том числе его новых видов.

Для достижения целей политики в сфере качества руководство предприятия видит необходимым реализацию следующих принципов:

* честность и обязательность персонала предприятия;
* объективность результатов испытаний и контроля продукции, выпускаемой предприятием;
* выявление и изъятие несоответствующей продукции на всех этапах производства;
* оценка на соответствие и выбор поставщиков;
* обеспечение правильного понимания и поддержки политики в области качества на всех организационных уровнях предприятия;
* консолидация усилий всего персонала по достижению целей политики в области качества;
* обеспечение правильного понимания и поддержки политики в области качества на всех организационных уровнях предприятия;
* консолидация усилий всего персонала по достижению целей политики в области качества;
* определение ответственности каждого работника за качество выполняемых работ;
* внедрение четких письменных процедур и инструкций, обеспечивающих выполнение работ каждым работником, соответствующего качества;
* внедрение прогрессивных технологических процессов, форм организации труда и высокопроизводительлого оборудования;
* освоение новых видов работ и продукции, отвечающих требованиям потребителя;
* повышение квалификации персонала и содействие развитию его творческой активности;
* обеспечение всех процессов соответствующими ресурсами;
* обеспечение улучшения качества продукции и исключение потерь от брака на основе выявления и предупреждения несоответствий в процессе выполнения работ;
* обеспечение качества продукции и исключение потерь от брака на основе выявления, анализа, корректирования и предупреждения несоответствий в процессах всего жизненного цикла продукции.

На сегодняшний день для достижения поставленных целей, а также ускоряя процесс развития предприятия и повышения уровня конкурентоспособности необходимо внедрение новой бизнес-идеи.

Поскольку ООО «Харьковский завод ПТО» специализируется на проектировании, изготовлении и поставке на внутренний и внешний рынки подъемно-транспортного оборудования, основным направлением бизнеса должно быть разработка и внедрение проектов по производству грузоподъемного оборудования взрывобезопасного исполнения, а именно – кранов мостовых электрических грузоподъемностью 5, 10, 15, 20, 30 т, кран-балок грузоподъемностью 1, 2, 3,2, 5, 10 т, талей электрических грузоподъемностью 2, 3.2, 5, 10 т, с созданием базы и участка по разработке и сборке блоков управления, шкафов управления (бесконтактные с применением современной элементной базы).

Вторым направлением проекта будет разработка новых видов продукции: талей электрических грузоподъемностью 2 т, 3 т, 5 т, 10 т с поперечным расположением редуктора, которые по своим техническим показателям соответствует мировым стандартам.

Третьим направлением проекта будет организация производства и выпуск пратценкранов, которые не имеют аналогов в странах СНГ.

Четвертое основное направление – это пополнение оборотных средств предприятия: приобретение материалов, готовых и покупных изделий, кабельной продукции, которая бы позволила сократить производственный цикл монтажа грузоподъемного оборудования и повлияло бы на увеличение объема выпускаемой продукции на 10-15%. Необходимые кредитные ресурсы на данном этапе составляют 40-55% от общей суммы проекта. Перечисленная выше продукция будет поставляться как на внутренние рынок, так и за пределы Украины, в том числе страны дальнего зарубежья.

1 канал

Предприятие -производитель

Оптовая торговля

Потребитель

2 канал

Предприятие -производитель

Мелкооптовая торговля

Потребитель

3 канал

Экспорт в страны СНГ

Предприятие -производитель

Оптовая торговля

Потребитель

4 канал

Экспорт в США

Предприятие -производитель

Оптовая торговля

Потребитель

Рис. 2.8 Каналы распределения кранов

Существуют предварительные договоренности и заключены договора на поставку продукции предприятия, как внутри Украины, так и за рубеж (до 80% от общего количества заказов). ООО «ХЗ ПТО» и сегодня ведет активную работу по изучению рынка сбыта на территории Украины и за рубежом, в том числе и в США. Результатом этой работы является то, что США заинтересованы закупить у предприятия 1000 талей электрических различной грузоподъемности с поперечным редуктором. На оборудование во врывобезопасном исполнении уже заключено более 40 договоров на поставку в страны СНГ, имеются запросы на приобретение пратценкранов в Российской Федерации. Основные каналы реализации продукции изображены на рис. 2.8.

В настоящее время конкурентов-производителей оборудования во взрывобезопасном исполнении, талей с поперечным расположением редуктора, пратценкранов как на Украине, так и в странах СНГ нет.

Выпускаемая продукция (краны, кран-балки, тали) пользуется устойчивым спросом в первую очередь в металлургической промышленности, на цементных и горно-обогатительных комбинатах, в угольной промышленности, на предприятиях химической промышленности и машиностроения, предприятиях ВПК. Пратценкраны найдут свое применение на предприятиях металлургической промышленности.

Развитие данных направлений проекта показало, что в целом произойдет подъем экономики Октябрьского района г. Харькова, города и области в целом, поскольку продукция будет пользоваться растущим спросом, тем более, что имеется большой спрос на эту продукцию и в странах ближнего и дальнего зарубежья.

## 2.4 Охрана труда на ООО «Харьковский завод ПТО»

Управление охраной труда основывается на Законе Украины «Об охране труда» и регулирует охрану труда на предприятиях региона, усовершенствование технологических процессов и производственного оборудования.

Согласно законодательству на предприятии с количеством работающих больше 50 человек, работодатель создает службу охраны труда. Поскольку на предприятии ООО «Харьковский завод ПТО» работает больше 50 работников, вопросами охраны работы занимается специализированное управление.

Эта служба охраны труда решает следующие задачи:

* обеспечение безопасности производственных процессов, оборудование, зданий и сооружений;
* обеспечение работников средствами индивидуальной и коллективной защиты;
* профессиональной подготовки и повышение квалификации работников по вопросам охраны труда, пропаганды безопасных методов работы;
* выбора оптимальных режимов работы и отдыха работников;
* профессионального отбора исполнителей для определенных видов работ.

Служба охраны труда выполняет такие основные функции: обрабатывает эффективную целостную систему управления охраной труда, оказывает содействие усовершенствованию деятельности в этом направлении каждого структурного подраздела и каждого должностного лица; проводит оперативно-методическое руководство работой по охране труда; составляет вместе со структурными подразделами предприятия комплексные мероприятия по достижению установленных нормативов безопасности, гигиены работы и производственной среды (повышение существующего уровня охраны труда, если установленные нормы достигнутые).

Специалисты службы охраны труда имеют право: представлять предприятие в государственных и общественных учреждениях при рассмотрении вопросов охраны труда; беспрепятственно в любое время посещать производственные объекты, структурные подразделы предприятия, останавливать работу производств, участков, машин, механизмов, оборудование и других средств производства в случае нарушений, которые создают угрозу жизни или здоровью работающих; получать от должностных лиц необходимые сведения, документы и объяснения (письменно или устно) по вопросам охраны труда; проверять состояние безопасности, гигиены работы и производственной среды на объектах предприятия, выдавать руководителям проверенного объекту, цеха, производства обязательное для выполнения предписание; требовать от должностных лиц отстранения от работы работников, которые не прошли медицинского осмотра, обучение, инструктажа, проверки знаний из охраны работы, не имеют допуска к соответствующим работам или поднимают нормативные акты об охране труда; присылать руководителю предприятия представления о привлечении к ответственности работников, которые поднимают требования относительно охраны труда; возбуждать ходатайство о поощрении работников, которые активно участвуют в повышении безопасности и улучшении условий труда.

Сложность современного производства требует комплексного подхода к охране труда. В этих условиях предприятие решает следующие задачи по производственной безопасности:

* обучение работающих вопросам охраны труда;
* обеспечение безопасности производственного оборудования;
* обеспечение безопасности зданий и сооружений;
* обеспечение работающих средствами индивидуальной защиты;
* обеспечение оптимальных режимов труда и отдыха;
* обеспечение безопасности производственных процессов;
* нормализация условий труда и др.

Одним из важнейших факторов охраны труда на предприятиях является обеспечение работников инструкциями по охране труда. Данная работа должна осуществляться в соответствии с "Методическими указаниями по разработке правил и инструкций по охране труда".

Инструкция по охране труда - нормативный акт, устанавливающий требования по охране труда при выполнении работ в производственных помещениях, на территории предприятия, на строительных площадках и в иных местах, где производятся эти работы или выполняются служебные обязанности.

Инструкции по охране труда могут быть типовые (отраслевые) для работников предприятий, участков и конкретного рабочего места. Инструкции по охране труда разрабатываются на основе межотраслевых и отраслевых правил по охране труда и не должны им противоречить.

Утверждённые инструкции для работников учитываются службой охраны труда предприятия в журнале учёта. Надзор и контроль за соблюдением правил и инструкций по охране труда осуществляется федеральными органами надзора.

Если безопасность выполнения работы обусловлена определёнными нормами, то они должны быть указаны в инструкции (величина зазора, расстояния и т.п.).

Выдача инструкций руководителям подразделений организации производится службой охраны труда с регистрацией в журнале учёта выдачи инструкций.

У руководителя подразделения организации должен постоянно храниться комплект действующих в подразделении инструкций для работников всех профессий и по всем видам работ.

Инструкции работникам могут быть выданы на руки под расписку в личной карточке инструктажа для изучения при первичном инструктаже, либо вывешены на рабочих местах или участках, либо храниться в ином месте, доступном для работников.

Контроль организации охраны труда на предприятии осуществляется:

* работодателем и руководителями подразделений;
* через совместный административно-общественный контроль;
* через контроль вышестоящей организации;
* инспекторами государственного специального надзора (Госгортехнадзор, Госэнергонадзор, Госсанэпиднадзор, Госатомнадзор и др.);
* инспекторами государственной службы по охране труда (государственные;
* через смотры по охране труда и технике безопасности.

Пожарная безопасность – это состояние объекта при котором с установленной достоверностью исключается возможность возникновения и развития пожара.

Категория помещения финансово-экономического отдела согласно НАПБ Б07.005-86 с взрыво- та пожежонебезпекою относится к категории – В, а степень огнестойкости здания – ІІ согласно ДБН В.1.1-7-2002.

Анализ рабочего места показывает, что вспышка может возникнуть в случае действия электрического тока при нарушении электрической цепи схемы:

* несоблюдение противопожарных норм в процессе эксплуатации средств отопления и вентиляции,
* нарушение противопожарных инструкций,
* перегрузка проводников тока и их неправильной эксплуатации,
* проведение ремонтных работ без соблюдения правил.

В соответствии с требованиями к системе пожарной защиты в здании предусмотренный водопровод с внутренними пожарными кранами. В помещении предусмотрено использовать углекислотныеогнетушители ВВК-5 вместимостью 5 литров. Для данного помещения достаточным является наличие одного огнетушителя, который находится на видном и досягаемом месте.

С точки зрения безопасности условий труда, то необходимо отметить, что существенное влияние на состояние организма работника, его трудоспособность осуществляет микроклимат (метеорологические условия) в производственных помещениях, под которым понимают климат внутренней среды этих помещений, который определяется действующей на организм человека совокупностью температуры, влажности, движения воздуха и теплового излучения нагретых поверхностей.

В отличие от микроклимата жилья и общественных мест микроклимат производственных помещений характеризуется значительной динамичностью и зависит от колебаний внешних метеорологических условий времени и поры года, теплофизическиих особенностей технологической процесса, условий отопления и вентиляции. Микроклимат производственных помещений, в основном, влияет на тепловое состояние организма человека и его теплообмен с окружающей средой

Параметры микроклимата оказывают непосредственное влияние на самочувствие человека и его трудоспособность. Снижение температуры при всех других одинаковых условиях приводит к росту теплоотдачи путем конвекции и излучение и может обусловить переохлаждение организма.

Повышение скорости движения воздуха ухудшает самочувствие, поскольку оказывает воздействие на усиление конвективного теплообмена и процесса теплоотдачи при выпарывании пота.

При повышении температуры воздуха имеют место обратные явления. Установлено, что при температуре воздуха выше 30°С трудоспособность человека начинает падать. При такой высокой температуры и влажности практически все тепло, которое выделяется, отдается в окружающую среду при выпарывании пота. При повышении влажности пот не испаряется, а стекает каплями по поверхности кожи.

Недостаточная влажность приводит к интенсивному выпарыванию влаги со слизистых оболочек, их пересыхание и растрескивание приводит к загрязнению болезнетворными микробами. Вода и соли, которые выходят из организма с потом, должны замещаться, поскольку их потеря приводит к сгущению крови и нарушение деятельности сердечно-сосудистой системы.

Обезвоживание организма на 6% вызывает нарушение умственное деятельности, снижение остроты зрения. Обезвоживание на 15- 20% приводит к смертельному исходу.

На сегодня основным нормативным документом, который определяет параметры микроклимата производственных помещений является ГОСТ 12.1.005-88. Указанные в нем параметры нормируются для рабочей зоны – просторного, ограниченного по высоте 2 м над уровнем пола или площадки, на которой находятся рабочие места постоянного или непостоянного (временного) пребывание работников.

Затраты энергии составляют не более 120 ккал/час, что в соответствии с ГОСТ 12.1.005 – 88 относится к легкой 1а категории сложности работ
характеризуется оптимальными параметрами микроклимата, которые представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Оптимальные нормы параметров микроклимата

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период года | Категория работ | Температура  | Относительная влажность, % | Скорость Движения воздуха, м/с, (не больше) |
| Холодный | Легка 1а | 22-24 | 40-60 | 0,1 |
| Теплый | Легка 1а | 23-25 | 40-60 | 0,1 |

Для обеспечения параметров освещения, необходимых для плодотворной работы, применяется соединенное освещение, которое состоит из естественного и искусственного и нормируется ДБН В 2.5-28-2006.

В помещении финансово-экономического отдела предусмотренное наличие естественного белого освещения, осуществляемое через световые отверстия во внешних стенах, а также система искусственного равномерного общего и комбинированного освещения.

Искусственное освещение выполнено по системе общего освещения, когда освещает равномерно все помещения, и по системе комбинированного освещения, когда, кроме общего освещения, на рабочих местах устанавливаются светильники местного назначения, которые создают повышенную освещенность рабочих мест. Искусственное освещение нормируется минимальной освещенностью Еmin = 200лк. Характеристика освещения представлена в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Характеристика освещения помещения финансово-экономического отдела

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование основных производственных помещений | Площадь пола, мІ | Розряд зрительной работы | Освещение |
| Естественное | Искусственное |
| Вид освещения | КПО енIII, % | Нормативное освещениеь, Еmin, лк |
| Финансово-экономический отдел | 32 | IV "б" | Боковое, однобокое | 1,5 | 200 |

Для искусственного освещения применяются открытые светильники ЛСП с люминесцентными газоразрядными лампами ЛД40-4.

Шум и вибрация, как доводят исследования, ухудшают условия труда, предоставляют вредное действие на организм человека.

Допустимый уровень шума в помещении, где работают из ПЭВМ устанавливает ГОСТ 12.1.003-83\*. Источниками шума для работников являются источники питания, устройства вентиляции, принтеры но др. Уровень звука в помещении на рабочем месте, где решаються задачи, которые требуют концентрации внимания, не превышают 50дБ (А).

Мероприятия по снижению уровня звукового давления следующие:

* звукоизоляция производственных помещений,
* замена матричных принтеров на лазерные.

 Особенное значение на предприятии предоставляют электробезопасности.

Электробезопасность – это система организационных и технических мероприятий и средств, которые обеспечивают защиту людей от опасных и вредных действий электрического тока и электромагнитного поля согласно ПУЭ-87. По опасности поражения людей электрическим током помещения финансово-экономический отдел является помещением из повышенной опасности.

При комплектации рабочего места важно придерживаться эргономичных требований. Обеспечение организации рабочего места оператора за дисплеем предусматривает организацию рабочего места в соответствии с антропометрическими характеристиками, выполнение эргономичных требований к размещению технических средств на рабочем месте, к цвето- и светотехническим характеристикам дисплеев, к буквенно-цифровой информации дисплеев, клавиатуры.

Физиологичная рациональная рабочая поза достигает выполнением следующих условий:

а) расстояние от глаз оператора к дисплею – 500-700 мм,

б) естественный наклон корпуса вперед – 5-10°,

в) угол сгибания между бедром и голенью 95-13°,

г) ступни на полу,

д) бедро горизонтально,

е) оператор имеет возможность упираться ліктем на рабочую поверхность,

ж) возможность работы с документами,

з) расстояние от сидения стула до нижнего края рабочей поверхности – не меньше 150 мм.

На рабочем месте, которое изучается, используются следующие технические средства: монитор, клавиатура, системный блок, ПЭВМ, принтер, манипулятор, «мышь», телефон.

РАЗДЕЛ 3. РАСЧЕТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПЛАНА

## 3.1 Сущность бизнес идеи и потребные инвестиции на ее реализацию

Взрывобезопасное исполнение кранов мостовых, кран - балок, талей электрических позволит применять грузоподъемное оборудование на предприятиях с различным уровнем взрывозащиты по ГОСТ 12.2.020 для работы во взрывоопасных зонах наружных помещений и помещений класса В-1а по классификации Правил устройства электроустановок (ПУЭ) гл. 7.3, в которые могут организовываться газо- и паровоздушные смеси категории ПВ ТУ по ГОСТ 12114.

Тали электрические с поперечным редуктором имеют уникальные технические характеристики (низкую строительную высоту – от 520 мм, максимальную рабочую зону, двухскоростные режимы работы на подъем и передвижение, низкую посадочную скорость и др.). В Украине и странах СНГ аналога им нет и за счет качества этой продукции, ее соответствия мировым стандартам, более низкой себестоимости продукция предприятия будет конкурентоспособной.

Пратценкраны – специальные металлургические магнитные краны с вращающейся тележкой и подхватами, предназначенные для перегрузки слябов.

Технические характеристики пратценкрана:

Грузоподъемность, т 16

Максимальный пролет, м 28

Группа режима работы 8К

Климатическое исполнение У2

Скорость подъема, м/с 0,22

Скорость передвижения тележки, м/с 1

Скорость передвижения крана, м/с 2

Мощность электродвигателей подъема, кВт 125

Мощность электродвигателей передвижения тележки, кВт 15

Мощность электродвигателей крана, кВт 30

Нагрузка на колесо при работе, кН 300

Установочная мощность, кВт 290

Масса, г 160

Скорость опрокидывания, об/мин 2,5

Скорость поворота, об/мин 3,6

Масса тележки, т 80

Род тока, напряжение В, частота Гц переменный, 380, 50

Кран предназначен для эксплуатации при температуре от +400С до -400С в районах с сейсмичностью не более 6 баллов по шкале Рихтера.

Выпускаемая продукция будет реализовываться в Украине, странах СНГ, дальнем зарубежье.

Нa современном этапе производителей вышеуказанной качественной продукции на Украине и странах СНГ нет. Учитывая это обстоятельство, а также более низкую себестоимость и предлагаемые отпускные цены, можно предположить, что продукция предприятия в ближайшем будущем жесткой конкуренции испытывать не будет.

Проектом предусматривается постоянное наращивание объемов производства, без повышения отпускных цен, что позволит завоевать внутренний рынок, так и создаст возможности экспорта продукции.

Исходя из данных, полученных работниками предприятия в ходе маркетинговых исследований, приходим к выводу – в среднем в год необходимо выпускать:

Кранов мостовых во взрывобезопасном исполнении грузоподъемностью 5 т. – 2 шт., грузоподъемностью 10 т. – 3 шт., грузоподъемностью 15 т. – 2 шт., 20 т. – 4 шт., 30 т – 2 шт.

* Кран-балок грузоподъемностью 2 т. – 10 шт., грузоподъемностью 3,2 т. – 5 шт., грузоподъемностью 5 т. –6 шт., грузоподъемностью 10 т. – 4 шт.
* Талей электрических грузоподъемностью 2 т. – 50 шт., грузоподъемностью 1 т. – 170 шт., грузоподъемностью 5 т. – 140 шт., грузоподъемностью 10 т. – 35 шт.
* Талей электрических с поперечным редуктором 200 штук, пратценкраны грузоподъемностью 16 тонн – 5 штук

При непрерывном производстве и налаженном оборудовании предприятие в обшей сумме будет реализовывать вышеперечисленной продукции на сумму около 8,43 миллиона долларов.

Предприятие полностью обеспечит производство материалами, покупными и готовыми изделиями, кабельной продукцией, энергоресурсами и трудовыми ресурсами.

Выпуск продукции будет обеспечен современной технологией производства, современным оборудованием, квалифицированными исполнителями.

Выпуск качественной продукции будет гарантирован высоким качеством конструкторской документации, учитывающей все пожелания Заказчика-Покупателя.

Для переподготовки и повышения квалификации как рабочих, так и ИТР будут выделены средства в размере 25000 грн.

ООО «ХЗ ПТО» имеет в своем составе отдел маркетинга и сбыта, работники которого постоянно работают над повышением своего профессионализма, изучают спрос и предложение, поддерживают тесные отношения с постоянными Заказчиками продукции. На предприятии принята за основу следующая система стратегических вариантов маркетинга:

* продвижение на традиционные рынки существующих видов подъемно-транспортного оборудования, путем уменьшения затрат на производство, снижение себестоимости продукции, повышение качества и надежности, снижения металлоемкости.
* создание и продвижение на традиционные рынки новых видов» продукции, имеющих уникальные характеристики, пользующихся повышенным спросом.
* создание и продвижение на новые рынки отдельных видов продукции, пользующихся повышенным спросом на этих рынках.

Отделом маркетинга определено, что для указанных новых видов продукции у ООО «ХЗ ПТО» есть конкурентное преимущество, которое предприятие стремится реализовать в данном проекте.

По данным предприятия, стоимость проекта составляет 17 млн. грн. Сроки реализации проекта – 7 лет. Проект планируется финансировать за счет собственных и заемных средств (табл. 3.1).

Таблица 3.1 Направления инвестирования проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Операция | Объем финансирования млн. грн.  | Собственные средства, % | Средства КОДК ФШИ, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Проведение НИОКР | 1,1 | 50 | 50 |
| Маркетинговые исследования | 0,6 | 50 | 50 |
| Исследования экологических и социальных аспектов | - | - | - |
| Приобретение лицензий на know-how | - | - | - |
| Приобретение или аренда земли и сооружений | - | - | - |
| Приобретение технологии | - | - | - |
| Модернизация технологического оборудования | 1,9 | - | 100 |
| Приобретение оборудования | - | - | - |
| Приобретение сырья и комплектующих | 12,7 | 41,3 | 58,7 |
| Пуско-наладочные работы | 0,3 | - | 100 |
| Затраты на управление | 0,1 | 100 | - |
| Переобучение кадров | 0,1 | - | 100 |
| Начально-производственные затраты | - | - | - |
| Сбыт  | - | - | - |
| Другое | 0,2 | 100 | - |
| ВСЕГО (млн. грн.) | 17,0 | 41,18 | 58,82 |

##

## 3.2 Расчет себестоимости, прибыли и рентабельности подъемно-транспортного оборудования. Оценка рисков реализации бизнес-плана

Рассмотрим потребность в материалах, а также возможные пути покрытия затрат на реализацию бизнес-плана. Определим потребность в сырье и покупных изделиях (табл. 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6).

Таблица 3.2 Определение потребности в металлопрокате

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование металлопроката | Марка стали, ГОСТ | Количество,. тонн | Завод-изготовитель |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Толстый лист  | ГОСТ 19903-74 345-09Г2С-12 19281-89 |  |  |
| 5x1500x6000  |  | 65 | г. Мариуполь |
| 6x1500x6000  |  | 260 | г. Донецк |
| 8x1600x6000  |  | 325 | г. Алчевск |
| 8x1800x6000  |  | 195 | г. Алчевск |
| 10x1800x6000  |  | 325 | г. Алчевск |
| 12x1500x6000  | ГОСТ 19903-74 325-09Г2С-12 19281-89 | 260 | г. Алчевск |
| 14x1500x6000  |  | 130 | г. Алчевск |
| 16x1500x6000  |  | 130 | г. Алчевск |
| 22x1500x6000  |  | 65 | г. Алчевск |
| 25x1500x6000  | ГОСТ 19903-74 | 65 | г. Алчевск |
| Уголок катаный | ГОСТ 8509-86 | 65 | г. Алчевск |
| 50x50x5 |  | 65 | г. Алчевск |
| 63x63x6 |  | 65 | г. Алчевск |
| 75x75x6 |  | 65 | г. Алчевск |
| 75x75x8 |  | 65 | г. Алчевск |
| 100x100x8,10 |  | 65 | г. Алчевск |
| 140х90х10 |  | 130 | г. Алчевск |
| 160х100х10 |  | 130 | г. Алчевск |
| Уголок гнутый |  | 350 | г. Алчевск |
| Круг | ГОСТ 2590-88 | 125 | г. Алчевск |
| Тонкий лист | ГОСТ 19903-74 | 125 | г. Алчевск |
| 1,8х1000х2000 |  |  | г. Алчевск |
| Ориентированная стоимость | 35 000 дол. США |

Таблица 3.3

Определение потребности в крановых электродвигателях

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм | Количество | Завод изготовитель |
| ДМТЕ(Н)-1П, ДМТГ-112 | шт. | 120 | г. Бавлены, Электромеханический завод |
| MTF(H)-311,MTF(H) - 312 | шт. | 120 | г. Бавлены, Электромеханический завод |
| MTF 4lT, MTF(H) 412 | шт. | 80 | г.Москва, ЭТА "Динамо" |
| 4МТ.М 225, 4МТМ 280 | шт. | 30 | г.Томск, завод, "Сибэлектромотр" |
| 4МТН-400 | шт. | 8 | г. Сафоново, Электромашиностроительный завод |
| Ориентировочная сумма | 175 000 дол. США |

Таблица 3.4

Определение потребности в асинхронных электродвигателях

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм | Количество | Завод-изготовитель |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| АИР-63, АИР-71 | шт. | 1600 | г. Полтава, завод «Электромотр» |
| АИР-80, АИР-90 | шт. | 160 | г. Харьков, НПО Укрэлектромаш |
| АИР-100, АИР-112 | шт. | 1200 | г. Могилев, завод Электродвигатель |
| АИР-132. АД-132 | шт. | 160 | г. Днепропетровск, завод, ДЭМЗ |
| Ориентировочная сумма | 350 000 дол. США |

Таблица 3.5

Определение потребности в электродвигателях

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм | Количество | Завод-изготовитель |
| АИММ-63, АИММ-71 | шт. | 300 | г. Тирасполь, завод «Электромаш» |
| АИММ-100.Л6 | шт. | 60 | г. Донецк, ОЭЗ ВНИИВ |
| Ориентировочная сумма | 60 000 дол. США |

Таблица 3.6

Определение потребности в панелях крановых

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм | Количество | Завод-изготовитель |
| Панели серии «П» и «Б» | шт. | 120 | г. Москва,ЭТА «Динамо» |
| Выпрямители УВК | шт. | 20 | г. Рассказово,завод НВП |
| Ориентировочная сумма | 500 000 дол. США |

Таблица 3.6

Определение потребности в редукторах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм | Количество | Завод-изготовитель |
| Вк-475 | шт. | 16 | г. Санкт-Петербург, ОАЗТ «Редэс» |
| В-125 | шт. | 12 | г. Санкт-Петербург, ОАЗТ «Редэс» |
| В-200Ф | шт. | 16 | г. Санкт-Петербург, ОАЗТ «Редэс» |
| В-250Ф | шт. | 18 | г. Санкт-Петербург, ОАЗТ «Редэс» |
| Ц2-500 | шт. | 30 | г. Санкт-Петербург, ОАЗТ «Редэс» |
| Ц2У-315КМ | шт. | 6 | г. Майкоп, Редукторный  |
| Ц2-400К | шт. | 10 | г. Майкоп, Редукторный |
| М10-М2-10ВК-208 | шт. | 20 | г. Тамбов,завод «Тамбовполимермаш» |
| Ориентировочная сумма | 250 000 дол. США |

Таким образом, общая сумма, необходимая для обеспечения предприятия сырьем и материалами, составляет 1 370 000 дол. США. Исходя из актуальности работы, а также требований предъявляемых к бизнес-планированию, необходимо составить план возвращения средств (табл. 3.7).

Таблица 3.7

План возвращения средств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | Квартал | Доход от реализации инновационной продукции, (млн. грн.) | Объем средств, возвращенных КОДК ФШИ, (млн. грн.) |
| Всего | За счет дохода |
| I | 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |
| 4 | 0,2 |  |  |
| III | 1 | 0,22 |  |  |
| 2 | 0,38 |  |  |
| 3 | 0,4 |  |  |
| 4 | 0,45 |  |  |
| IIII | 1 | 0,6 | 0,5 | 0,5 |
| 2 | 0,8 | 0,7 | 0,7 |
| 3 | 0,8 | 0,7 | 0,7 |
| 4 | 0,85 | 0,75 | 0,75 |
| IV | 1 | 1,02 | 0,95 | 0,95 |
| 2 | 1,08 | 0,96 | 0,96 |
| 3 | 1,1 | 0,96 | 0,96 |
| 4 | 1,1 | 0,96 | 0.96 |
| V | 1 | 1,1 | 0,96 | 0,96 |
| 2 | 1.1 | 0,96 | 0.96 |
| 3 | 1,1 | 0,96 | 0.96 |
| 4 |  | 0,64 | 0,64 |

Особого внимания заслуживает форма возвращения средств, как один из самых гибких механизмов привлечения инвесторов (табл. 3.8).

Таблица 3.8 Форма возвращения средств

|  |  |
| --- | --- |
| Финансовые платежи | 100% |
| В виде know-how | - % |
| Предоставление услуг | - % |
| В виде акций предприятия | - % |
| Дивиденды на акцию | -% |
| Проценты на пай в уставном фонде | - % |

Сама по себе форма возвращения платежей не является универсальным средством гарантии возвращения инвестиций, куда более эффективным является установление ожидаемого плана сбыта продукции и соответственно поступления средств для погашении инвестиций (табл. 3.9 и 3.10). Кроме того, очень эффективным механизмом привлечения и гарантий инвестиций является страхование рисков, то есть их оценка и разработка методологии их преодоления или их недопущения.

Таблица 3.9

Перечень производимой для промышленности продукции и план производства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Код ДКПП | Срок начала выпуска | Объем за квартал в натуральных показателях | Себестоимость единицы продукции, тыс. грн.  | Объем закупок за рубежом, шт.  |
| Тали эл. поперечные | 479171 | 2009 | 50 | от 15  | 200  |
| Тали эл. ВБИ | 479171 | 2009 | 15 | от 18  | 60  |
| Кран-балки ВБИ | 476101 | 2009 | 6 | от35  | – |
| Краны мостовые ВБИ | 471000 | 2009 | 3 | от 200  | – |
| Пратценкраны |  | 2009 | 2 | 1200  | – |

Таблица 3.10

Ожидаемый план реализации продукции

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Квартал | Объем реализации |
| Зарубежный рынок (дол. США) | Рынок СНГ (дол. США) | Рынок Украины |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| II | 1 |  |  |  |
| 2 |  | 870 тыс. дол. США (за год) | 5000 (за год) |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |
| III | 1 |  |  |  |
| 2 | 900 тыс. дол. США (за год) | 1200 тыс дол. США (за год) | 7000(за год) |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |
| IIII | 1 |  |  |  |
| 2 | 1000 тыс. дол. США (за год) | 1500 тыс. дол. США (за год) | 8500 (за год) |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |
|  | 2 | 1 500 тыс. дол. США (за год) | 2000 тыс. дол. США (за год) | 12000 (за год) |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |
| V | 1 |  |  |  |
| 2 | 2500 тыс. дол. США (за год) | 3500 (за год) | 14500 (за год) |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |

Таким образом, видим, что продукция будет реализовываться, одновременно покрывая три глобальных рынка: зарубежный, рынок СНГ и отечественный. Это говорит, прежде всего, об очень высокой конкурентоспособности продукции предприятия, а также о диверсификации сбытовой политики, что в конечном итоге приведете к постоянным и бесперебойным поступлениям оборотных средств, что в свою очередь обеспечит практически полностью весь процесс возвращения инвестиций живыми денежными средствами в натуральном виде, исключая всевозможные факторинг и операции с деривативами. В свою очередь, это повышает доверие инвесторов.

Однако существует еще один механизм успешного привлечения инвесторов или точнее убеждения их в целесообразности вложений – план страхования рисков.

Прибыль не может возникнуть сама по себе: с целью ее получения предприятие осуществляет разные виды операций, каждая из которых сопровождается определенным риском. При планировании деятельности ООО «ХЗ ПТО» также необходимо большого внимания уделить рискам, с которыми наше предприятие может столкнуться в будущему, оценить эти риски и найти способы их минимизации.

Риски – это возможность возникновения непредвиденных имущественных или финансовых потерь в ситуации неопределенности условий финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В общем, деятельность хозяйствующих субъектов сопровождается появлением таких рисков:

* производственные риски связаны с разными нарушениями в производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов и комплектующих изделий;
* мероприятиями по снижению производственных рисков – это действенный контроль над процессом производственного процесса и усиление влияния на поставщиков путем их дублирования;
* риск случайного уничтожения имущества. Данный риск связан с возможной потерей активов вследствие стихийного бедствия, несоблюдение оптимальных условий сохранения материальных активов. Для минимизации этого риска на ООО «ХЗ ПТО» будут целиком придерживаться правил пожарной безопасности и правил сохранения материальных активов. В случае необходимости, имущество ООО «ХЗ ПТО» можно застраховать от несчастного случая и от посягательства третьей стороны.

Коммерческий риск определяется недобросовестностью коммерческих партнеров. Мероприятиями по снижению коммерческих рисков могут быть:

* систематическое изучение конъюнктуры рынка;
* создание дилерской сети;
* рациональная ценовая политика;
* создание сети сервисного обслуживания;
* реклама и т. д.

Экономический риск определяется невыполнением утвержденных планов объемов реализации товаров вследствие инфляционных процессов, конкуренции, снижение платежеспособности покупателей.

Ценовой риск – один из наиболее опасных рисков в деятельности предприятий, способен влиять на возможность потери доходов, а значит, и прибыли.

Процентный риск, сказывается в непредвиденном изменении процентных ставок на финансовом рынке.

Налоговый риск характеризуется возможностью новых налоговых платежей, возможностью увеличения уровня ставок действующих налогов, изменением действующих налоговых льгот, нестабильностью налогового законодательства.

Инфляционный риск – это возможность обесценивания реальной стоимости капитала предприятий, а также созданных в денежных формах отдельных его финансовых фондов.

Инвестиционный риск характеризуется возможностью возникновения непредвиденных финансовых потерь в процессе инвестиционной деятельности.

Причиной возникновения риска неплатежеспособности является низкий уровень ликвидности оборотных активов.

Риск потери финансовой стойкости характеризуется несовершенной структурой капитала хозяйствующего субъекта.

При анализе возможных рисков, характерных для ООО «ХЗ ПТО», больше внимания целесообразно уделять ценовым, производственным и налоговым рискам. Эти риски наиболее актуальны, так как с ними ООО «ХЗ ПТО» может столкнуться даже в начале своего существования.

Эти риски наиболее актуальны еще и потому, что деятельность ООО «ХЗ ПТО» в частности в сфере реализации проекта, очень зависит от рыночной конъюнктуры, что в свою очередь ставит под угрозу и процесс ценообразования и возврата НДС (поскольку основным сбытовым рынком является рынок зарубежья). Среди названных выше рисков было выделено 9 основных рисков и определено их отрицательное влияние на прибыль (табл.3.11).

Таблица 3.11

Риски и их отрицательное влияние на прибыль

|  |  |
| --- | --- |
| Риски | Отрицательное влияние на прибыль |
| 1 | 2 |
| Нестойкость спроса | Падение спроса с ростом цен |
| Появление альтернативного продукта продукту | Снижение спроса |
| Снижение цен конкурентов | Снижение цен |
| Увеличение производства у конкурентов | Падение продаж или снижение цен |
| Рост налогов | Уменьшение чистой прибыли |
| Неплатежеспособность потребителей | Падение продажа или снижения цен |
| Рост цен на сырье, материалы, перевозки | Снижение прибыли через рост цен |
| Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы | Снижение прибыли через рост цен |
| Недостаток оборотного средства | Увеличение кредитов |

Для оценки данных рисков и выявление наиболее опасных для деятельности ООО «ХЗ ПТО» была проведена экспертиза при участии 10 экспертов. В роли экспертов выступили 10 опытных директоров предприятий и консалтинговых агентов, а также аудиторов, предприятия которых занимают свои рыночные ниши на рынке промышленного оборудования, в то же время они не являются потенциальными конкурентами ООО «ХЗ ПТО». Экспертиза проводилась в один этап в виде анкетирования. Экспертам предложили оценить каждый из 9 рисков по 100-балльной шкале, где 100 – наивысшая оценка, которая характеризует макисмальную опасность и актуальность риска. После проведения экспертизы, для удобства дальнейшего анализа, все ответы экспертов были сгруппированы в одну таблицу (табл. 3.12).

Для того чтобы определить, были ли мысли экспертов согласованными, необходимо сосчитать коэффициент конкордации (Ккон).

Коэффициент конкордации изменяется в пределах от 0 до 1.

Если Ккон = 0, то мнения экспертов целиком не согласованы, если же Ккон = 1, то наблюдается полное единство оценок экспертов. Ккон исчисляется по формуле:

 , (3.1)

, (3.2)

. (3.3)

где і - номер (риска);

j – номер эксперта;

Т – количество экспертов;

n – количество направлений (рисков);

Sj – сумма рангов;

L – количество групп связанных рангов;

t, і, j – количество одинаковых рангов в каждой группе.

Таблица 3.12

Данные, полученные путем экспертизы

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы риска | Эксперты |
| 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10  |
| Нестойкость спроса | 100 | 80 | 90 | 100 | 90 | 80 | 100 | 100 | 90 | 80 |
| Появление альтернативного продукта  | 100 | 80 | 90 | 90 | 80 | 100 | 100 | 90 | 90 | 100 |
| Снижение цен конкурентов | 40 | 50 | 50 | 60 | 40 | 50 | 20 | 50 | 60 | 70 |
| Увеличение производства у конкурентов | 50 | 40 | 50 | 60 | 50 | 40 | ЗО | 50 | 40 | 60 |
| Рост налогов | 50 | 40 | 40 | ЗО | ЗО | 40 | 50 | 70 | 50 | 40 |
| Неплатежеспособность потребителей | 50 | 70 | 70 | 80 | 60 | 70 | 60 | 50 | 60 | 70 |
| Рост цен на сырье, материалы, перевозки | 100 | 90 | 90 | 80 | 70 | 100 | 90 | 100 | 90 | 100 |
| Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы | 20 | ЗО | 40 | ЗО | 40 | 50 | 50 | 60 | 40 | 40 |
| Недостаток оборотных средств | 50 | 50 | 60 | 70 | 50 | 40 | 60 | 40 | 40 | 50 |

После подсчета коэффициента конкордации необходимо проверить его на статистическую значимость с помощью критерия Пирсона (критерия χ2):

, (3.4)

χ2кр = ХИ2ОБР(0,05;п - 1) , (3.5)

В примере формула (3.4) имеет вид:



Если расчетное значение критерия Пирсона больше критического, значит, коэффициент конкордации – статистически значимый.

Процесс вычисления коэффициента конкордации представлен в
табл. 3.13.

К = 0,78, означает, что мнение экспертов согласовано. Расчетное значение коэффициента Пирсона превышает критическое, что свидетельствует о том, что в данном случае коэффициент конкордации статистически значим.

На основе всего выше изложенного можно продолжать дальнейший анализ данных, полученных при проведении экспертизы. Для того чтобы определить, какой же риск, по мнению экспертов, наиболее опасный, а каким риском можно временно пренебречь, можно воспользоваться методом групповой экспертной оценки. Данный метод заключается в том, что несколько экспертных оценок (в нашем случае – 10) каждого фактора (риска) сводятся к получению единой групповой экспертной оценки.

Проанализируем результат, полученный в процессе решения поставленной задачи с помощью метода групповой экспертной оценки, а именно полученный вектор чисел:



По мнению экспертов, риск, которому нам следует уделить больше внимания и который несет в себе большую опасность для ООО «ХЗ ПТО» - это рост цен на сырье и материалы. Увеличение цен на сырье и материалы приведет к росту себестоимости продукции и существенно сократит прибыль предприятия. Чтобы минимизировать данный риск, нужно иметь налаженные отношения с большим количеством поставщиков, т. е. иметь альтернативу: при повышении цен на сырье у одного поставщика будет возможность купить аналогичную продукцию у другого поставщика, только по более сдержанной цене. На втором месте, по мнению экспертов, стоит риск уменьшения спроса и риск появления аналогичного продукта. Для того чтобы минимизировать первый риск, необходимо всячески стимулировать спрос на продукцию путем гибкой ценовой политики, обеспечение высокого качества реализованной продукции, обеспечение высокого уровня сервиса и так далее. Что касается второго риска, то предприятие не может его минимизировать, так как, не исключено, что в будущему будет открыто аналогичное производство и другие фирмы смогут потеснить позиции ООО «ХЗ ПТО» на рынке. Однако, важнейшее для ООО «ХЗ ПТО» – появление конкуренции и стремление завоевать клиентов, а также обеспечить себя постоянной клиентурой.

Таблица 3.13

Процесс исчисления коэффициента конкордации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Ранги | Sj | dj | d2j | Ti | Kkon | χ2p | χ2kp |
| 1 | 2 | 2,5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1,5 | 1,5 | 2 | 3 | 19,5 | -30,5 | 930,25 | 60 | 0,781 | 62,312 | 15,507 |
| 2 | 2 | 2,5 | 2 | 2 | 2 | 1,5 | 1,5 | 3 | 2 | 1,5 | 20 | -30 | 900 | 18 |  |
| 3 | 8 | 5,5 | 6,5 | 6,5 | 7,5 | 5,5 | 9 | 7 | 4,5 | 4,5 | 64,5 | 14,5 | 210,25 | 12 |
| 4 | 5,5 | 7,5 | 6,5 | 6,5 | 5,5 | 8 | 8 | 7 | 8 | 6 | 68,5 | 18,5 | 342,25 | 18 |
| 5 | 5,5 | 7,5 | 8,5 | 8,5 | 9 | 8 | 6,5 | 4 | 6 | 8,5 | 72 | 22 | 484 | 12 |
| 6 | 5,5 | 4 | 4 | 3,5 | 4 | 4 | 4,5 | 7 | 4,5 | 4,5 | 45,5 | -4,5 | 20,25 | 12 |
| 7 | 2 | 1 | 2 | 3,5 | 3 | 1,5 | 3 | 1,5 | 2 | 1,5 | 21 | -29 | 841 | 18 |
| 8 | 9 | 9 | 8,5 | 8,5 | 7,5 | 5,5 | 6,5 | 5 | 8 | 8,5 | 76 | 26 | 676 | 6 |
| 9 | 5,5 | 5,5 | 5 | 5 | 5,5 | 8 | 4,5 | 9 | 8 | 7 | 63 | 13 | 169 | 18 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 50 |  | 4573 | 174 |

Другие риски, по мнению экспертов, не являются особенно опасными для предприятия. Риск зависимости от поставщика мало реальный. Что касается налогового риска, то можно минимизировать его, перейдя на уплату единого налога. Но следует учесть, что такие риски, как снижение цен конкурентов и увеличение производства у конкурентов, на данном этапе не опасны для ООО «ХЗ ПТО» потому, что в настоящее время нет сильных конкурентов на рынке. Однако значимость этих рисков возрастет с появлением на рынке первого конкурента. Тогда появится объективная необходимость просмотра значимости данных рисков.

## 3.3 Финансово-экономические расчеты в бизнес-плане

Прежде всего, необходимо представить технико-экономическую характеристику предприятия ООО «ХЗ ПТО», на котором внедряется бизнес-план (табл. 3.14.)

Таблица 3.14

Основная технико-экономическая характеристика ООО «ХЗ ПТО» на 2009 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | 2008 г. | 2009 год прогноз (нарастающим итогом) |
| I кв. | II кв | III kb. | IV кв |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Основные фонды, всего | тыс. грн. | 40318,2 | 40970,2 | 41638,2 | 42135 | 42574,5 |
| Площадь сооружений и строений | кв. м | 89577,4 | 89577,4 | 89577,4 | 89577,4 | 89577,4 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| сдано в аренду | кв. м | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Оборудование: стоимость | тыс. грн. | 13012,3 | 13222,7 | 13433,1 | 13643 | 13853,9 |
| износ | % | 67,8 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| Общие затраты на производство | тыс. грн. | 90146,2 | 18435,9 | 48666 | 71502 | 93000 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| материальные затраты | тыс. грн. | 60162,3 | 12500 | 32562,5 | 48625 | 62500 |
| из них энергоносители | тыс. грн. | 3514,6 | 878,2 | 1811 | 2740,4 | 3764,2 |
| затраты на оплату труда | тыс. грн. | 12362,4 | 2447,4 | 6639,5 | 9432,2 | 12575,2 |
| соц. отчисления | тыс. грн. | 4668,5 | 924,2 | 2507,3 | 3561,9 | 4748,8 |
| амортизация | тыс. грн. | 2698,6 | 534,2 | 1449,3 | 2058,9 | 2745 |
| материальные затраты | тыс. грн. | 60162,3 | 12500 | 32562,5 | 48625 | 62500 |
| другие затраты | тыс. грн | 10254,4 | 2030,1 | 5507,4 | 7824 | 10431 |
| Затраты на 1 грн. товарной продукции | грн. | 1,036 | 1,097 | 1,046 | 1,019 | 1,027 |
| Объем производства продукции в текущих ценах | тыс. грн. | 87012,9 | 16805,9 | 46526,8 | 70101,3 | 90500 |
| Объем производства продукции в сравнительных ценах | тыс грн | 72203 | 14372 | 38431 | 58737 | 75800 |
| Темпы роста объема производства продукции к предыдущем году | % | 149,5 | 101,6 | 101,8 | 101,7 | 105 |
| Объем выпуска продуто общественного потребления | тыс грн | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Освоение новых видов продукции | тыс грн | 13000 | 2605,4 | 9028,6 | 12023 | 14000 |
| Привлечено инвестиций – кредиты банка | тыс. грн | 2700 | 3000 | 4150 | 4562 | 5185 |
| Среднемесячная заработная плата | грн. | 554,8 | 571,8 | 620 | 658 | 690 |
| Выручка от реализации продукции без НДС | тыс грн. | 101927 | 19132 | 52951 | 79780 | 103000 |

Таким образом, был проведен полный анализ хозяйственно производственной деятельности предприятия ООО «ХЗ ПТО». Далее необходимо сформировать один из основных разделов в бизнес-плане – финансовый план. Он необходим для комплексного и наглядного анализа потенциальных возможностей предприятия реализовать разработанный бизнес-проект, а также даст возможность непосредственно в процессе его реализации найти скрытые резервы предприятия с целью максимально эффективного использования ресурсов, имеющихся в наличии, особенно с учетом отсутствия возможности их пополнения в процессе реализации идеи.

Таблица 3.15

Финансовый план на 2009 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Код строки | Плановый на год, всего | В том числе по кварталам |
| І | II | III | IV |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| І. Источники формирования и поступления средств |  |  |  |  |  |  |
| Прибыль от обычной деятельности до налогообложения | 010 | 7500 | 522 | 2691 | 2997 | 1290 |
| Нераспределенная прибыль прошедших лет | 020 | 2251 |  |  |  | 2251 |
| Амортизационные отчисления | 030 | 2745 | 534,2 | 915,1 | 609,6 | 686,1 |
| Долгосрочные кредиты банков | 040 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Другие долгосрочные финансовые обязательства | 050 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Другие долгосрочные обязательства | 060 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Краткосрочные финансовые обязательства | 070 | 5185 | 3000 | 1150 | 412 | 623 |
| Сумы авансов, полученных от поставок продукции, выполнения работ (услуг) | 080 | 1200 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Векселя выданные | 090 | 2500 | 690 | 810 | 600 | 400 |
| Товары, роботы, услуги, полученные на условиях отсрочки платежей | 100 | 2000 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Целевое финансирование и целевое поступление, всего | 110 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| субсидии, ассигнования из бюджета (по видам бюджетных ассигнований) | 111 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Средства специальных целевых фондов (по видам) | 112 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Другие источники (по видам) | 120 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| II. Прирост активов предприятия |  |  |  |  |  |  |
| Капитальные инвестиции, всего | 130 | 2256 | 710 | 592 | 487 | 467 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| капитальное строительство | 131 | 300 | 50 | 300 | 300 | 50 |
| Приобретение (изготовление) основных средств | 132 | 1500 | 473 | 394 | 323 | 310 |
| Приобретение (изготовление) других необоротных активов | 133 | 50 | 15 | 25 | 5 | 5 |
| Приобретение (создание) нематериальных активов | 134 | 80 | 15 | 35 | 20 | 10 |
| Модернизация, модификация (достройка, дооборудование, реконструкция) основных средств | 140 | 326 | 157 | 38 | 39 | 92 |
| долгосрочные финансовые инвестиции | 150 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прирост оборотных активов предприятия | 160 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Поточные финансовые инвестиции | 170 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Другие затраты | 180 | 0 | 0 | 0 | 0 | 01 |
| III. Возврат заимствованных средств, всего | 190 | 4500 | 710 | 1421 | 1421 | 948 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| долгосрочные кредиты банков | 191 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| другие долгосрочные финансовые обязательства | 192 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| другие долгосрочные обязательства | 193 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| краткосрочные кредиты банков | 194 | 4500 | 710 | 1421 | 1421 | 948 |
| возврат займов кредитов и других средств, полученных на возвратной основе из бюджета | 195 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| возмещение затрат бюджета, связанных с исполнением гарантийных обязательств | 196 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IV. Затраты, связанные с внесением обязательных платежей в бюджет и другие государственные целевые фонды  |  |  |  |  |  |  |
| Оплата текущих налогов и обязательных платежей в бюджет, всего: | 200 | 7909 | 1270 | 2652 | 2198 | 1789 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| налог на прибыль | 201 | 2400 | 167 | 861 | 959 | 413 |
| налог на добавочную стоимость | 202 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| другие налоги и обязательные платежи | 203 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Взносы в государственные целевые фонды, всего | 210 | 4961 | 966 | 1654 | 1102 | 1234 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| взносы на обязательное государственное пенсионное страхование | 211 | 4024 | 783 | 1341 | 894 | 1006 |
| взносы на социальное страхование в случае временной утраты трудоспособности | 212 | 365 | 71 | 122 | 81 | 91 |
| взносы на социальное страхование от несчастных случаев | 213 | 333 | 65 | 111 | 74 | 83 |
| взносы на страхование на случай безработицы | 214 | 239 | 47 | 80 | 53 | 59 |
| Погашение налоговой задолженности, которая возникла на начало планового периода, в том числе реструктуризированных и отсроченных сумм, которые подлежат оплате в плановом году  | 215 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Другие обязательные платежи (по видам) | 220 | 548 | 137 | 137 | 137 | 137 |
| V. Покрытие затрат прошедших периодов | 230 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Таким образом, табл. 3.15 представляет собой прогноз экономического состояния ООО «ХЗ ПТО» в 2009 году, что позволяет более эффективно планировать финансовые показатели деятельности ООО «ХЗ ПТО», а также рассчитать экономически эффект от реализации бизнес-плана.

Таблица 3.16

Формирование финансовых результатов деятельности ООО «ХЗ ПТО» в 2009 году

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Код рядка | Плано-вый на год, всего | В том числе по кварталам |
| І | II | III | IV |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| І. Финансовые результаты |  |  |  |  |  |  |
| Чистый доход (выручка) от реализации продукции (товаров, работ, услуг) | 280 | 103000 | 19132 | 33819 | 26832 | 23217 |
| Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг) | 290 | 93000 | 18435,9 | 30230,1 | 22836 | 21498 |
| Валовой: |  |  |  |  |  |  |
| доход | 300 | 10000 | 696,1 | 3588,9 | 3996 | 1719 |
| убыток | 310 |  |  |  |  |  |
| Другие операционные доходы, всего | 320 | 56703 | 3947 | 20351 | 22659 | 9747 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| доход от операционной аренды активов | 321 | 209 | 14,55 | 75,01 | 83,52 | 35,92 |
| полученные гранты и субсидии | 322 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Административные расходы | 330 | 5118 | 356 | 1837 | 2045 | 880 |
| Расходы на сбыт | 340 | 6524 | 454 | 2341 | 2607 | 1122 |
| Другие операционные расходы | 350 | 46061 | 3206 | 16531 | 18406 | 7918 |
| Финансовые результаты от операционной деятельности: | 360 |  |  |  |  |  |
| прибыль | 361 | 9000 | 626 | 3231 | 3596 | 1544 |
| убыток | 362 |  |  |  |  |  |
| Доход от участия в капитале | 370 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Другие финансовые доходы | 380 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Другие доходы, всего | 390 | 100 | 7 | 36 | 40 |  |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| доход от реализации финансовых инвестиций | 391 | 40 | 2,8 | 14 | 16 | 7 |
| доход от реализации необоротных активов | 392 | 60 | 4,2 | 22 | 24 | 9 |
| доход от реализации имущественных комплексов | 393 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |
| доход от безоплатно полученных активов | 394 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |
| Финансовые расходы | 400 | 974 | 68 | 350 | 389 | 16 |
| Другие расходы | 410 | 626 | 44 | 225 | 250 | 16 |
| Финансовые результаты от обычной деятельности до налогообложения: | 420 | 0 |  |  |  |  |
| прибыль | 421 | 7500 | 522 | 2691 | 2997 | 126 |
| убыток | 422 |  |  |  |  |  |
| Налог на прибыль от обычной деятельности | 430 | 2400 | 167 | 861 | 959 | 4 |
| Чистая: | 440 | 0 |  |  |  |  |
| прибыль | 441 | 5100 | 355 | 1830 | 2038 | 87 |
| убыток | 442 | 0 |  |  |  |  |
| II. Элементы операционных расходов |  |  |  |  |  |  |
| Материальные расходы | 450 | 62500 | 12500 | 20062,5 | 16062,5 | 137 |
| Расходы на оплату труда | 460 | 12575,2 | 2447,4 | 4192,1 | 2792,7 | 314 |
| Отчисления на соц. нужды | 470 | 4748,8 | 924,2 | 1583,1 | 1054,6 | 1186 |
| Амортизация | 480 | 2745 | 534,2 | 915,1 | 609,6 | 686 |
| Другие операционные расходы | 490 | 21073 | 2771 | 7297 | 6570 | 447 |
| Итого | 500 | 103642 | 19176,8 | 34049,8 | 27089,4 | 2332 |

Таким образом, можно рассчитать безубыточность проекта, а также ЧДП проекта.

Для начала рассчитаем по одному виду продукции – Кран мостовой – порог рентабельности и порог безубыточности, для чего будем использовать данные таблиц 3.14-3.16.

Таблица 3.17

Распределение затрат с использованием метода директ-костинга,
тыс. грн.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| номер | Показатель | Кран мостовой |
| 1 | Объем реализации, шт. | 200 |
| 2 | Цена за 1 шт. | 116 |
| 3 | Выручка от реализации (стр.1 х стр.2) | 23217 |
| 4 | Переменные затраты на 1 шт. | 107 |
| 5 | Переменные затраты на весь объем реализации. (стр.1 х стр. 4) | 21498 |
| 6 | Валовая маржа 1 (стр.3 – стр. 5) | 1719 |
| 7 | Постоянные прямые затраты на весь объем реализации | 1122 |
| 8 | Валовая маржа 2. (стр.6- стр. 7) | 597 |
| 9 | Постоянные непрямые затраты на весь объем реализации | 16 |
| 10 | Прибыль (стр. 8 – стр. 9) | 581 |

Определим коэффициент валовой маржи kв.м.:

kв.м. = Валовая маржа 1 / ВП, (3.6)

где ВП – выручка от реализованной продукции.

Исходя из данных таблицы 3.17, получаем kв.м., равный 0,07. Теперь рассчитаем порог безубыточности предприятия Nб.у по данному виду изделия:

Nб.у = [100% – (100 \* kв.м.)] \* РП, (3.7)

где РП – объем реализованной продукции.

Произведем расчет этих показателей:

kв.м. = 1719 / 23217 = 0,07; Nб.у = [100% – (100 \* 0,07)] \* 200.

Таким образом, получаем 186 единиц продукции необходимо выпустить предприятию, чтобы получить порог безубыточности. А для расчета порога рентабельности необходимо в формулу (3.6) подставить новое значение валовой маржи и произвести аналогичные вычисления.

kв.м. = 597 / 23217 = 0,03; Nб.у = [100% – (100 \* 0,03)] \* 200.

При этом получим 195 единиц продукции, то есть мостовых кранов необходимо выпустить, чтобы предприятие достигло порога рентабельности. Представим все это графически (рис. 3.1).

22555

1122

 0

Точка безубыточности

Точка

рентабельности

Постоянные прямые затраты

Переменные затраты

Постоянные затраты

Валовые переменные затраты

Валовые затраты

Выручка

Денежный поток,

грн.

Объем выпуска, шт.

Рис 3.1 Порог безубыточности и рентабельности при производстве мостовых кранов

Таким образом, проведенной анализ свидетельствует о целесообразности разработанного бизнес-плана и возможности его внедрения на предприятии.

Рассчитаем чистые денежные потоки бизнес - проекта за 4 квартала 2009 года (табл. 3.18).

Таблица 3.18

Расчет чистых денежных потоков проекта в 2009 году, тыс. грн.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1-й квартал | 2-й квартал | 3-й квартал | 4-й квартал |
| 1 Чистый доход (табл. 3.16)  | 19132 | 33819 | 26832 | 23217 |
| 2 Амортизация (табл. 3.16) | 534,2 | 915,1 | 609,6 | 686 |
| 3 Чистый денежный поток, CFk (строка 1+строка 2) | 19666,2 | 34734,1 | 27441,6 | 23903 |

Для расчета текущей стоимости проекта воспользуемся формулой:

, (3.8)

Данные расчета удобнее всего представить таблицей 3.19.

Таблица 3.19

Расчет чистой текущей стоимости проекта, NPV, тыс. грн.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Квартал 2009 года | Дисконтный множитель | Приток денежных средств | Дисконтированный приток денежных средств | Отток ден. средств, (табл. 11.1, строка 1) | Дисконтированный отток денежных средств |
| при r=40% |
| 1 | 1 | 19666 | 19666 | 3000 | 3000 |
| 2 | 0,71 | 34734 | 24661 | 4150 | 2946,5 |
| 3 | 0,51 | 27442 | 13995 | 4562 | 2326,6 |
| 4 | 0,36 | 23903 | 8605,1 | 5185 | 1866,6 |
| Всего: | 1538744 | 105744,9 | 66927,7 | 16897 |

Таким образом NPV= (19666)/(1+0,4)1 + (34734)/(1+0,4)2 + (27442)/(1+0,4)3 + (23903)/(1+0,4)4 = 56787,987

В плане NPV будет равен 56787,987 тыс. грн. Поскольку значение NPV положительное, реализация настоящего бизнес – проекта является экономически целесообразной.

# ВЫВОДЫ

Бизнес-план – основной документ, определяющий стратегию функционирования фирмы. Он базируется на общей концепции развития фирмы. В нем более подробно разрабатывается экономический и финансовый аспект стратегии, дается технико-экономическое обоснование конкретных мероприятий. Бизнес-план ориентирован на:

* конкретный проект производства определенного товара (услуг) – создание нового типа изделий или оказание новых услуг;
* всесторонний анализ производственно – хозяйственной и коммерческой деятельности, целью которого является выделение ее слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
* изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

В данной работе был проведен всесторонний анализ общества с ограниченной ответственностью «Харьковский завод подъемно-транспортного оборудования», зарегистрированного распоряжением от 15.07.2003 г. № 573. Регистрационное удостоверение № 11823 выдано исполнительным комитетом Октябрьского районного Совета народных депутатов г. Харькова.

Анализ деятельности предприятия дает все основания полагать, что показатели технической и энергетической вооруженности труда выросли в среднем на 10% в 2008 году по сравнению с 2007. Сократилась только среднесписочная численность рабочих, а наибольший прирост наблюдается у такого показателя как производительность труда рабочего по товарной продукции в сопоставимых ценах. Все это свидетельствует о стабильной работе предприятия. Также следует отметить, что на предприятии присутствует, хотя и не значительная тенденция, к расширению производства и наращиванию мощностей.

Затраты на управление, отнесенные к объему реализованной за 2006г. продукции по сравнению с 2007 г. увеличились на 19,9%. Отметим также, что исход из классической теории менеджмента на предприятии наблюдается оптимальная норма управляемости, то есть количество подчиненных непосредственно управляемым одним руководителем находится в пределах 5-7 человек. Этот факт способствует созданию эффективной системы менеджмента на предприятии.

На предприятии есть острая необходимость скорейшего инвестирования в обновление производственных мощностей, иначе предприятие выработав основной ресурс своего оборудования рискует потерять свою конкурентоспособность и как следствие либо остановиться вообще, либо начать процедуру санации.

Удельный вес оборудования, эксплуатируемого свыше 20 лет, составляет 69,6%, что приводит к частым поломкам Прирост среднемесячной численности работающих за 2006 год составил 52 человека или 4,0 %, в том числе: по промышленно-производственному персоналу 71 человек или 5,7%. Уменьшение численности по непромышленной группе на 19 человек произошло за счет сокращения численности работников ОРСа.

В отчетном году приобретено оборудование для технического перевооружения и замену изношенного и морального устаревшего на сумму 5942,7 тыс. грн., в том числе введено в действие 2809,0 тыс. грн.

За 2008 г. от обычной деятельности до налогообложения получено прибыли 36169,1 тыс. грн. за минусом налога на прибыль 10173,1 тыс.грн. остается чистая прибыль, равная 4217,6 тыс. грн.

Уровень рентабельности предприятия составляет 4,5% (отношение чистой прибыли к объему выручки) 4217,6/175515,0 х 100% = 4,5%, т. е. с каждой гривны проданной продукции предприятие получило 4,5 коп. прибыли.

Предлагаемым бизнес-проектом предусматривается постоянное наращивание объемов производства, без повышения отпускных цен, что позволит завоевать внутренний рынок, так и создаст возможности экспорта нашей продукции.

Целесообразность внедрения бизнес-плана подчеркивается прежде всего рассчитанным показателем чистой текущей стоимости проекта, NPV, которая составляет – 56787,987 тыс. грн. Поскольку значение NPV положительное, реализация настоящего бизнес–проекта является экономически целесообразной.

Кроме того, был проведен всесторонний анализ порога рентабельности и безубыточности. Так, в рамках определения порога безубыточности было определено, что 186 единиц продукции необходимо выпустить предприятию, чтобы находится в рамках безубыточного производства. А для преодоления порога рентабельности необходимо производить 195 единиц продукции. Таким образом, проведенной анализ свидетельствует о целесообразности разработанного бизнес-плана и возможности его внедрения на предприятии.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонова Л. Г. Підготовка бізнес-плану: практикум / Л. Г. Агафонова, О. В. Рог. – К.: Знання. – 1999. – 275 с.
2. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации / Р. Л. Акофф. – М.: Прогресс. – 2005. – 315 с.
3. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: учеб. метод, пособие / М. М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика. – 2005. – 274с.
4. Беренс В. Руководство по оценке эффективности инвестиций / В. Беренс, П. Хавранек. – М.: Инфра-М. – 2005.-628 с.
5. Бизнес-план, или как повысить доходность Вашего предприятия. Американская школа управления. – М.: Анкил. – 1995. – 440 с.
6. Бизнес-план. – М.: Инфра-М. – 2008. – 280 с.
7. Бизнес-план: зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документация: В 2-х ч. / Под общ. ред. В. М. Попова. – М.: Финансы и статистика. – 1995. – 344 с.
8. Бизнес-план: метод. материалы / Под ред. проф. Р. Г. Маниловского. – М.: Финансы и статистика. – 2005. – 80 с.
9. Бизнес-план: хрестоматия по написанию. – Ростов-на-Дону.: «Феникс». – 2008. – 980 с.
10. Бланк И. Инвестиционный менеджмент / И. Бланк. – Москва – Лондон: Юнайтед Лондон Трейд Лимитед. – 2005. – 577 с.
11. Богатин Ю. В. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций / Ю. В. Богатин, В. А. Швандар. – М.: ЮНИТИ, 2006.
12. Бурков В. П. Бизнес-план инвестиционного проекта: методика составления / В. П. Бурков, В. В. Галь. – М.: ОЛМА-ПРЕСС. – 2007. – 427 с.
13. Буров В. П. Бизнес-план. Методика составления. Реальный пример / В. П. Буров, О. К. Мирошкин, О. К. Новиков. – М.: Изд-во ЦИПКК АП – Отраслевая библиотека "Технический прогресс и повышение квалификации кадров в авиационной промышленности". – 1995. – 88 с.
14. Буров В. П. Бизнес-план. Методика составления / В. П. Буров, О. К. Новиков. – М. – 2007. – 107 с.
15. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: учебник М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М. – 2006. – 266 с.
16. Черняк В. З. Бизнес планирование: учебно-практическое пособие / В. З. Черняк, А. В. Черняк, И. В. Довиденко. – М.: РДЛ. – 2005.– 325 с.
17. Вакуленко Т. Г. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений / Т. Г. Вакуленко, Л. Ф. Фомина. – СПб.: Герда. – 2005. – 330 с.
18. Васильченко В. Б. Бизнес-планирование предприятия В. Б. Васильченко. СПб. – 2007. – 346 с.
19. Веретенникова О. Б. Финансы предприятий: учебное посоБие / О.Б. Веретенникова. – Екатеринбург.: Из-во УрГЭУ. – 2005. – 308 с.
20. Ворст М. Экономика фирмы / М. Ворст, П. Ревентлоу. – М.: Высш. школа. – 2004. – 404 с.
21. Гиляров И. Д. Моделирование в стратегии планировании долгосрочных инвестиций / И. Д. Гиляров, В. М. Ендовицкий // Аудитор. – 2001. №10 – С. 27.
22. Горохов М. Ю. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ / М. Ю. Горохов, В. В. Малеев .– М.: Филинъ. – 1998. – 250 с.
23. Дейян А. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи [пер. с франц. Общ. ред. Загашвили В.С.] / А. Дейян, А. Троадек, Л. Троадек. – М.: А/О Издательская группа "Прогресс". – 2004. – 190 с.
24. Деловое планирование (Методы. Организация. Современная практика): учеб. пособие / Под ред. В. М.Попова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 368 с.
25. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет / К. Друри. – М.: Финансы и статистика. – 2005. – 403 с.
26. Ефимова О. В. Как анализировать финансовое положение предприятия / О. В. Ефимова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 520 с.
27. Ефимова О. В. Финансовый анализ / О. В. Ефимова. – М.: Бухгалтерский учет. – 2002. – 166 с.
28. Ефимова О. П. Экономика общественного питания О. П. Ефимова. – Мн.: ООО «Новое знание». – 1997 – 304 с.
29. Зигель Э. С. Составление бизнес-плана / Э. С. Зигель, Л. А. Шульц. – М: Финансы и статистика. – 2004. – 355 с.
30. Ильин А. И. Планирование на предприятии. Учебное пособие в 2-х ч. – Мн: ООО «Новое знание». – 2004. – 301 с.
31. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – М., Финансы и статистика. – 2005. – 320 с.
32. Кирисюк Г. М. Оцeнка банком крeдитоспособности заeмщика Г. М. Кирисюк, В. С. Ляховский. – Дeньги и крeдит,2005. – № 4. – С. 200-207.
33. Ковалев В. В. Как читать баланс / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика. – 2002. – 69 с.
34. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика. – 2004. – 361 с.
35. Ковалев К.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / К.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика. 2001. – 506 с.
36. Коллективные вложения. – М.: Финансы и статистика. – 2003. – 456 с.
37. Котлер Ф. Основа маркетинга [пер. с англ.] / Ф. Котлер. – М.: ОЛМА-ПРЕС. – 2008. – 736 с.
38. Крейнина М. Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле / М. Н. Крейнина. – М.: Финансы и статистика. – 1999. – 227 с.
39. Липсиц И. В. Бизнес-план – основы успеха: практическое пособие / И. В. Липсиц. – М: Машиностроение. – 2006. – 267с.
40. Лозовский Л. Ш. Современный экономический словарь. – 12-е изд. испр. / Л. Ш. Лозовский, Б. А. Райзберг, А. А. Ратновский. – М.: Инфра-М. – 1998. – С.158.
41. Любанова Т. П. Бизнес-план: путь к успеху предприятия Т. П. Любанова. М. – 2007. – 444 с.
42. Любанова Т. П. Бизнес-план: учебно-практическое пособие Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Т. А. Грамотенко, К. А. Олейникова. – М.: «Издательство ПРИОР». – 2002. – 96 с.
43. Мeтодика анализа финансового состояния прeдприятия в условиях пeрeхода к рынку. – Дeньги и крeдит, 2002 – № 5.– С. 57.
44. Миронова И. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий / И. А. Миронова. – Спб: ПрофиКС. – 2006. – 278 с.
45. Мірошниченко А. В. Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг / А. В. Мірошниченко. – К.: А.Л.Д. – 2005.
46. Богатко А. Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта А. Н. Богатко. – М.: Финансы и статистика. – 2005. – 385 с.
47. Патрушина Н. В. Анализ финансовых результатов по данным финансовой отчетности / Н. В. Патрушина // Бухгалтерский учет. – 2006. – №5. – С. 68-72.
48. Пелих А. С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес.- 2-е изд., перераб. и доп. / А. С. Пелих – М.: «Ось-89» . – 2004. – 364с.
49. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика [сокр. пер. с англ. / науч. ред.: Борисович В. Т., Полтерович В. М., Данилов В.И. и др]. – М.: "Экономика", "Дело". – 2005. – 510 с.
50. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко. – К.: КНЕУ. – 1999.-278 с.
51. Равичев П. Т. Сборник тестовых заданий по экономике П. Т. Равичев, В. Э. Григорьев. – М.: Вита-Пресс. – 2006. – 356 с.
52. Рекомендации по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов // НЭГ. – 2005. – №37-37. – С. 44.
53. Рекомендации по разработке бизнес-планов: практическое пособие для консалтинговых фирм и аудиторов – М.: Консалтинг+, 2008.
54. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Г. В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М. – 2006. – 341 с.
55. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями: изд. 2-е; под ред. В. М. Попова. – М.: Финансы и статистика. – 2005. – 346 с.
56. Справочник финансиста предприятия: 3-е изд., доп. и перераб. – М: ИНФРА-М. – 2005. – 322 с.
57. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: / Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС. – 2003. – 447 с.
58. Уткин Э. А. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело Э. А. Уткин, А. И. Кочетова. – М.: АКАЛИС. – 2006. – 175 с.

Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. – 2007. – 447 с.

1. Финансовый менеджмент: учебник для вузов: под общ. ред. Г.Б. Поляк, И.А. Акодис, Т.А. Краева. – М.: Финансы, ЮНИТИ. – 2005. – 518 с.
2. Финансы в управлении предприятием: под ред. А. М. Ковалевой. – М.: Финансы и статистика. – 2005. – 160 с.
3. Шапиро В. Д. Управление проектами / В. Д. Шапиро. – СПб.; "Два Три". 1996. – 610 с.

Шеремет А. Д. Финансы предприятий / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М.; ИНФРА-М. – 1997. – 343 с.

1. Шудра В. Ф. Как подготовить успешный бизнес-план: 2-е изд., испр. и доп. / В. Ф. Шудра, А. Н. Беличко. – К.: Капрал. – 1997.
2. Ю. Бригхем. Финансовый менеджмент. Полный курс: в 2-х т. [пер. с англ. под ред. В. В.Ковалева] / Ю. Бригхем, Л. Гапенски. — СПб.: Экономическая школа. – 2002. – 517 с.