**Экономическое обоснование целесообразности производства ЗАО НПО Петролазер**

**Диплом**

**2011**

**ВВЕДЕНИЕ**

Несмотря на все трудности и проблемы в России, в сфере частного предпринимательства заняты уже миллионы людей. Однако бизнес - это совершенно особая манера жизни, предполагающая готовность предпринимать самостоятельные решения и рисковать. Как всем хорошо известно, гарантии успеха не может дать никто. Феномен падения предприятий широко исследовался и изучался, но удается выявить и устранить влияние лишь некоторых факторов, приводящих к этому. Типичными причинами краха предприятий являются:общий экономический спад, выпуск товаров, не удовлетворяющих нужды рынка, неправильное управление и маркетинг и, конечно же, неадекватное финансирование. Этот перечень можно дополнить большим количеством других факторов, большинство из которых в той или иной степени являются производными от названных основных причин.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Современная экономическая ситуация, связанная с переходом к рыночным отношениям, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Планирование необходимо любой организации, которая намеревается предпринимать какое-то действие в будущем. Предприятия вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Оптимальным вариантом достижений таких решений является бизнес-план.

Некоторые предприятия добиваются успеха, другие терпят неудачи. Причин тому великое множество. И, хотя не существует панацеи, необходимо строго придерживаться мнения, что грамотное управление и планирование являются ключевыми элементами в успешном развитии бизнеса. Даже самая простая бизнес-идея выигрывает от тщательно проведенного планирования. И, хотя, эффективное планирование со всех точек зрения является почти необходимым условием для достижения успеха, оно не является достаточным условием. Многие предприятия, планировавшие свою деятельность, все же потерпели неудачу, поэтому не стоит со слишком большим энтузиазмом подходить к планированию и буквально есть, пить и спать по плану.

По своей сути планирование определяет направления движения, а не пункт назначения. Планирование - это наиболее достоверная количественная оценка и интерпретация событий, которые могут произойти в будущем, в определенный момент времени. Наиболее вероятно, что информация будет меняться по мере того, как бизнес будет развиваться во времени. Но тот факт, что с изменением среды функционирования бизнеса вносятся изменения в информацию, не является причиной утверждать, что планирование является пустой тратой времени и управленческих усилий. Нет. Если планирование правильно проводится и базируется на четком отслеживании событий, то оно становится мощным инструментом для бизнесмена, с помощью которого он имеет четкое представление о том, что происходит в среде его функционирования и какое влияние оказывает на его бизнес. Кроме того, бизнес-план - это важный документ о намерениях, благодаря которому банки, если они действуют мудро, могут усилить контроль над эффективностью использования их инвестиционных средств и определить признаки возникновения проблем еще до того, как они станут очевидными. Это особенно актуально в России в последнее время, в связи с открытием финансирования отдельных проектов российских предпринимателей со стороны государственной поддержки малого бизнеса. Обязательным документом для участия в этой программе, является бизнес-план организаций, заинтересованных в такой программе. Инвесторы должны быть уверенны в доскональной проработке проекта и осведомлены о его эффективности. Правильно составленный бизнес-план должен отвечать на вопрос: «Стоит ли вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств?».

Овладение искусства составления бизнес-планов сегодня становится актуальным по нескольким причинам:

в экономику идет новое поколение предпринимателей, многие из них никогда не руководили какой-либо коммерческой структурой, и поэтому очень плохо представляют весь круг ожидающих их проблем, особенно в рыночной экономике;

хозяйственные проблемы меняются и ставят опытных руководителей перед необходимостью по-новому рассматривать свои будущие мероприятия, и готовиться к непривычному делу - борьбе с конкурентами, в которой не бывает мелочей;

для получения инвестиций и подъема экономики необходимо уметь обосновывать свои заявки и доказывать инвесторам жизнеспособность и реальность своих планов.

При всем многообразии форм предпринимательства планирование применяется практически во всех областях коммерческой деятельности и для различных фирм; это необходимо для того, чтобы своевременно подготовиться, обойти потенциальные трудности и опасности.

Исходя из этого, необходим анализ методики разработки бизнес-плана и выработка подходов к проблеме в условиях рыночной экономики. Вышеизложенное определяет актуальность рассматриваемой темы. Целью данной дипломной работы является разработка экономического обоснования целесообразности производства ЗАО «НПО «Петролазер».

Данная работа включает в себя три основные главы.

В первой главе подробно рассматриваются теоретические вопросы, относящиеся к роли и методам составления бизнес-плана.

Вторая глава посвящена анализу деятельности ЗАО «НПО «Петролазер». Здесь указаны общая характеристика предприятия, область деятельности, объемы производства за ряд лет и т.д. Приводится также анализ финансовой деятельности предприятия.

В третьей главе в качестве практического примера приведен бизнес-план на производство новой для данного предприятия продукции, т.е. Лазерного Терапевтического Комплекса «Soft Laser SL-202».

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ**

**.1 Назначение бизнес-плана**

бизнес план предприятие риск

В современной быстро меняющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

Планирование - это определение цели развития управленческого объекта, методов и средств достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и будущую перспективу[21, c.7].

Разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности организации является важнейшей задачей для любого бизнеса[25, c.132]. Планирование является потребностью любой предпринимательской деятельности. Современная экономическая ситуация, связанная с переходом к рыночным отношениям, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Оптимальным вариантом достижения эффективных решений является такая прогрессивная форма плана, как бизнес-план[20, c.57].

Бизнес-план - это то, с чего начинается любой успешный проект, это документ, описывающий определенную бизнес-идею и возможные пути ее реализации[19, c.19].

Бизнес-план считается рабочим инвентарем, применяемым во всех диапазонах предпринимательства. Он обрисовывает течение функционирования компании, изображает, каким способом его руководители намереваются добиться своих задач и целей. Неплохо подготовленный бизнес-план может помочь предприятию расширяться, приобретать новые места на рынке, где оно действует, составлять многообещающие намерения собственного развития, концепции изготовления новых продуктов и услуг и подбирать разумные методы их осуществлении, то есть бизнес-план описывает ключевые нюансы будущей компании, с которыми она, возможно, столкнется и самые передовые методы решения этих вопросов[26, c.156].

Основная функция этого документа заключается в оценке того, насколько реально реализовать данную бизнес-идею, и если да, то какую прибыльность обещает проект и с каким риском он сопряжен. Важность всеобъемлющего и продуманного бизнес-плана невозможно переоценить. От него зависит многое:внешнее финансирование, предоставление кредита со стороны поставщиков, управление операциями и финансами, развитие и маркетинг бизнеса, а также, в конечном счете, реализации миссии фирмы.

Бизнес-план, как один из наиболее распространённых в настоящее время видов планов, представляет собой[17, c.27]:

Рабочий инструмент предпринимателя для организации своей работы;

Развернутую программу (рационально организационных мер, действий) осуществления бизнес-проекта, предусматривающую оценку расходов и доходов;

Документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия;

Результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке.

Пренебрегая составлением бизнес плана, предприниматель может оказаться не готовым к тем неприятностям, которые ждут его на пути к успеху. А чаще всего это кончается плачевно как для него, так и для бизнеса, которым он занимается. Письменное оформление бизнес плана имеет очень существенное значение для организации работ по его выполнению. Не следует пренебрегать составлением бизнес плана даже в условиях, когда ситуация на рынке меняется довольно быстро[34, c.85].

Главное достоинство бизнес-планирования заключается в том, что правильно составленный подробный план дает перспективу развития фирмы, то есть, в конечном счете, отвечает на самый важный для бизнесмена вопрос:стоит ли вкладывать деньги в это дело, принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств[37].

Любой бизнес-план должен давать убедительные ответы для самого предпринимателя и его возможных партнеров, по крайней мере, на пять основных вопросов (схема 1.1.).

Однако, несмотря па критическую важность бизнес-плана, многие предприниматели до последнего медлят с составлением письменного документа. Не в последнюю очередь это объясняется тем, что они просто не знают, с чего начать, и поэтому находят различные оправдания своей бездеятельности - например, нехватку времени или стремительное развитие рынка, в результате которого любой бизнес-план к моменту его написания и утверждения неизбежно устареет. Между тем бизнес-план является одним из краеугольных камней современного делового мира, и избегать работы над ним ни в коем случае нельзя. Нередко можно услышать, что главная задача при составлении бизнес-плана - привлечь финансирование в той или иной форме. Тем не менее, ценность бизнес-плана не ограничивается необходимостью убедить инвесторов в том, что у предприятия есть бизнес-идея, в которую стоит вложить средства. Он имеет большое значение и для управленческого персонала фирмы, поскольку точно определяет цели предприятия, а также сроки и способы их достижения.

Основная цель разработки бизнес-плана - планирование хозяйственной деятельности фирмы в краткосрочном и долгосрочном периодах в соответствии с ее возможностями и потребностями рынка. Впрочем, разработка бизнес-плана может проводиться и с другими целями[30, c.47]:

Определить степень реальности достижения целей, поставленных перед компанией.

Привести аргументы в пользу целесообразности реорганизации уже существующей фирмы или создания новой. Убедить персонал фирмы в возможности достижения запланированных качественных и количественных показателей. Определить перспективные рынки сбыта и место фирмы на них. Оценить затраты на производство и сбыт, сравнить их с ценами, по которым будут продаваться товары или предоставляться услуги, чтобы определить потенциальную прибыльность продукции. Проанализировать материальное и финансовое положение фирмы. Определить, с каким риском может быть сопряжена реализация бизнес-плана.



Схема 1.1 - Назначение Бизнес-плана и его основные элементы[8, c.158]

**1.2 Структура бизнес-плана**

Хотя бизнес-план - это структурированный документ, какого-то единого нормативного документа, регламентирующего, какой должна быть структура бизнес плана, в России не существует, часто можно увидеть и разное содержание бизнес-планов. Но есть международные нормы и требования, на основании которых были разработаны стандарты:UNIDO, TACIS, KPMG, Стандарт Европейского Банка Реконструкции и Развития и некоторые другие[7, c.86], более подробно в приложении 2, стр.19-114.

Прежде чем составлять официальный бизнес-план, который будет представляться потенциальным инвесторам, партнёрам или сотрудникам, изначально необходимо разработать так называемый, рабочий бизнес-план.

Определившись с целями и задачами своего бизнеса на долгосрочную и краткосрочную перспективу, необходимо будет собрать большое количество информации, связанной с состоянием дел в выбранной отрасли экономики, изучить достоинства и недостатки в работе конкурентов, определить рынок сбыта товаров или услуг и т.д. Вся эта информация потребуется для того, чтобы заполнить разделы бизнес-плана, целью которого является определение организационного и финансового обеспечения бизнеса.

Наиболее популярной в России, пожалуй, является структура бизнес плана, предлагаемая UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). Согласно стандартам, разработанным этой организацией, бизнес-план должен иметь следующее содержание[15, c.45]:

Титульный лист

Меморандум о конфиденциальности

Резюме

Описание отрасли и предприятия

Описание потребителей нового товара.

Оценка конкурентов.

Оценка собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов.

Описание продукции и услуг

Маркетинговый план

Цели маркетинга.

Стратегия маркетинга.

Финансовое обеспечение плана маркетинга.

Производственный план

Изготовитель нового товара.

Наличие и требуемые мощности производства.

Материальные факторы производства.

Описание производственного процесса.

Организационный план

Организационно-правовая форма собственности фирмы.

Организационная структура фирмы.

Распределение обязанностей.

Сведения о партнерах.

Описание внешней среды бизнеса.

Трудовые ресурсы фирмы.

Сведения о членах руководящего состава.

Финансовый план

План доходов и расходов.

План денежных поступлений и выплат.

Сводный баланс активов и пассивов фирмы.

График достижения безубыточности.

Стратегия финансирования (источники поступления средств и их использование).

Оценка риска и страхование.

Экономическая эффективность проекта

Риски и гарантии

Приложения

Содержание его разделов может меняться в зависимости от вида бизнеса, но принятая структура бизнес-плана должна в общих чертах отражать тот проект или процесс, под который инвесторы дают деньги. Иными словами, вся жизнь фирмы от момента создания до момента стабильности и устойчивости должна быть прописана в бизнес-плане деловым языком, понятным любому предпринимателю.

Существует один испытанный принцип составления любого бизнес-плана:Бизнес-план всегда должен быть кратким и емким[17, c.42].

В своей дипломной работе я рассмотрю структуру бизнес-плана предлагаемую UNIDO.

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором обычно указывают[8, c.165]:

Наименование проекта, например, “бизнес-план создания предприятия по производству обоев”;

Место подготовки плана;

Авторы проекта, название и адрес предприятия, телефоны;

Имена и адреса учредителей

Назначение бизнес-плана и его пользователи

После титульного листа следует оглавление - формулировка разделов плана с указанием страниц и выделением наиболее важных пунктов в соответствии с особенностями конкретного проекта.

Меморандум конфиденциальности составляется с целью предупреждения всех лиц о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представляющий проект.

Резюме - краткое изложение основных положений предполагаемого плана, включающие следующие принципиальные данные[8, c.165]:

идеи, цели и суть проекта;

особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;

стратегии и тактика достижения поставленных целей;

квалификация персонала и особенно ведущих менеджеров;

прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год и т.д.);

планируемая себестоимость продукции и потребность финансирования;

ожидаемая чистая прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;

основные факторы успеха - описание способов действий и мероприятий

Описание отрасли и предприятия - анализ текущего состояния и перспектива развития выбранной отрасли бизнеса, включая характеристику[8, c.165]:

Покупатели;

Конкуренты (их сильные и слабые стороны);

Сегменты рынка;

Размер рынка и его рост;

Оценочная доля на рынке

Состав вашей клиентуры

Влияние конкуренции

Описание продукции и услуг.

Любой предпринимательский проект начинается с формирования идеи продукта, товара или услуги. Задача состоит в том, чтобы достаточно полно представить в бизнес-плане важнейшие характеристики предлагаемого на рынок товара (услуг). Необходимо дать не только общее представление о товаре, но и раскрыть его преимущества в сравнении с аналогами, конкурентоспособность на рынке, спрос на него, будущий потенциал и т.д.

Любой товар в реальном исполнении имеет ряд характеристик:качество, набор свойств, название, внешнее оформление, упаковка и др., которые надо подробно описать в бизнес-плане[10, c.104].

Маркетинговый план.

Является одним из наиболее важных разделов бизнес-плана. Именно от его реализации зависит, как потребитель воспримет товар (услугу), для которой разрабатывается бизнес-план. Поэтому план маркетинга должен убедительно доказывать, что описываемый комплекс маркетинга окажется действенным и товар (услуга) будет пользоваться спросом. Необходимо помнить о том, что план маркетинга - это механизм, который связывает все звенья цепи создания ценности от идеи до доставки товара конечному потребителю.

План маркетинга имеет четыре подраздела:

) товар,

) цена,

) распределение,

) продвижение,

которые образуют так называемый маркетинговый "микс". Нужно помнить, что ни одна из составляющих маркетингового "микса" сама по себе не может обеспечить успех, который возможен только в комплексе[19, c.142].

Производственный план.

В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место в фирме. Здесь нужно рассмотреть все вопросы, связанные с помещением, оборудованием, персоналом. Кроме того в этом параграфе должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков.

Основные вопросы, на которые нужно ответить в этом разделе бизнес-плана:

Где будут производиться товары - на действующем или вновь создаваемом предприятии?

Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать год от года?

Где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?

Предусматривает ли ваш план регулярные консультации с конечными специалистами в области контроля качества?

Организационный план.

Для реализации любого плана требуются человеческие ресурсы. Этот раздел бизнес-плана должен показать пользователю то, что организационная структура фирмы позволяет достичь целей, описанных в бизнес-плане. Таким образом, организационный план включает такие пункты:[19, c.163]

Работы, выполнение которых необходимо для реализации бизнес-плана.

Должности.

Обязанности и ответственности по каждой должности.

Кто и как управляет фирмой в процессе реализации бизнес-плана.

Даже если фирма располагает необходимыми человеческими ресурсами она должна показать, что способна грамотно распоряжаться ими. Для этого ей нужно ответить на нижеприведенные вопросы.

Каковы требования к исполнителям каждого вида работ, необходимых для реализации бизнес-плана?

Какой квалификацией должен обладать каждый исполнитель?

Какой должна быть оплата труда каждого исполнителя для успешной реализации бизнес-плана?

Как производится отбор персонала?

Что предпринимается для того, чтобы удержать способных и высокоэффективных сотрудников?

Как оцениваются результаты работы?

Финансовый план.

Это часть бизнес-плана, в которой оцениваются и планируются финансовые требования для его реализации. Вместе с планом маркетинга финансовый план вполне можно назвать сердцем бизнес-плана. Если план маркетинга должен убедить в том, что разработанный маркетинговый "микс" способен удовлетворить потребности потенциальных клиентов, то финансовый план должен предоставить финансовое обоснование целесообразности реализации проекта. Потребитель бизнес-плана сможет сделать заключение о том, стоит ли инвестировать деньги в предлагаемый проект на основе трех ключевых финансовых документов:планового баланса, плана прибылей и убытков и плана движения денежных средств, а также ключевых финансовых показателей. Финансовый план превращает разноплановые направления деятельности компании в объективные числовые показатели, которые позволяют получить представление о работе фирмы, ее проблемах и перспективах, а затем спланировать будущие действия. Финансовый анализ важен не только для разработчика бизнес-плана, но и для инвесторов, кредиторов и тех, кто будет претворять его в жизнь. Независимо от специализации или размера фирмы финансовый план позволяет выявить ее слабые стороны и предотвратить возможные финансовые проблемы[19, c.194].

Экономическая эффективность проекта.

В данном разделе дается обоснование финансово-экономической целесообразности реализации планируемого производства. Экономическую эффективность проекта можно дать на основе приведенных ниже показателей, по которым определяется ликвидность, платежеспособность, финансовая независимость, устойчивость и стабильность предприятия, а главное - ожидаемый срок окупаемости проекта.

Риски и гарантии.

В этом разделе перечисляются возможные риски, связанные с реализацией проекта, и даются гарантии по возврату заёмных средств (страхование, поручительство сторонних лиц, залог).

Любой бизнес-план является документом конфиденциальным (так как содержит цифры, решения, показатели, оригинальные идеи, концепции), поэтому следует помнить о таком важном моменте:- при первичном представлении бизнес-идеи, предлагается краткий вариант бизнес-проекта, который содержит основные тезисы.

Приложения.

Все подробности, которые не вошли в основные разделы, можно описать в приложениях. Это разгрузит основную часть от лишних таблиц, графиков и прочего.

В приложениях чаще всего описываются следующие моменты[2, c.73]:

полная информация о компании (регистрационные документы и прочее)

фотографии, чертежи, патентная информация о продукции

результаты маркетинговых исследований

фотографии и схемы предприятия

схемы по организационной структуре предприятия

финансово-экономические расчеты (таблицы, графики)

нормативные документы и законодательные акты, подтверждающие описанные риски по проекту

**1.3 Особенности составления бизнес-плана**

В данном разделе я хочу рассказать о трудностях подготовки бизнес-плана, определении сроков написания и действия бизнес-плана.

Основные рекомендации в подготовке бизнес плана - это краткость, т.е. изложение только самого главного по каждому разделу плана; доступность в изучении и понимании, т.е. бизнес план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам. И не изобиловать техническими подробностями. Он также должен быть убедительным, лаконичным, пробуждать интерес у партнера. Только заинтересовав потенциального инвестора, предприниматель может надеяться на успех своего дела.

В зависимости от направленности и масштабов задуманного дела объем работ по составлению бизнес плана может изменяться в достаточно большом диапазоне, т.е. степень детализации его может быть весьма различной. В одном случае бизнес план требует менее объемной проработки, часть разделов может вообще отсутствовать. В другом - бизнес план предстоит разрабатывать в полном объеме, проводя для этого трудоемкие и сложные маркетинговые исследования.

При составлении бизнес плана важна степень участия в этом процессе самого руководителя. Это настолько существенно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес план был подготовлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан.

Это не значит, что не следует пользоваться услугами консультантов. Наоборот, привлечение экспертов весьма приветствуется инвесторами. Речь идет о другом - составление бизнес плана требует личного участия руководителя фирмы или человека, собирающегося открыть свое дело. Включаясь непосредственно в эту работу, он как бы моделирует будущую деятельность, проверяя целесообразность всего замысла.

Прежде чем начинать составлять бизнес-план, "лицо" и "фундамент" предприятия, нужно:

чётко определить, каков будет потенциальный клиент, какие у него будут вкусы и требования

составить предварительную структуру бизнес-плана

составить содержание

определить объём будущего бизнес-плана, желательно объём указывать в страницах

выявить основные проблемы, стоящие перед бизнесом

К последнему пункту нужно обратить особое внимание. Все проблемы, недостатки и даже угрозы должны быть чётко выявлены, нужно знать их в лицо. Да и к тому же, выявление всех проблем поможет в анализе, который предстоит сделать позже, поможет сделать объективную оценку бизнесу. Написание бизнес-плана не может быть начато, если вот такие вопросы остались не обсуждёнными и не решёнными.

Сроки написания

Вообще, хороший бизнес-план - это "маленькая книга", объёмом около 20-30 страниц, плюс ко всему этому приложение, которое в объёме может занимать столько же, если даже не больше.

Опыт показывает, что написание солидного бизнес-плана может занять около 3-4 месяцев, но может занять и больше времени - 6-7 месяцев. Всё зависит опять же от объёмов бизнес-плана и от того, сколько человек будет работать над бизнес-планом. Также сроки написания бизнес-плана зависят и от того, какой опыт у людей, составляющих этот документ. Но прежде чем приступить к непосредственному написанию, нужно потратить достаточно времени на исследования, дискуссии, подготовку и т.д. и т.п. И помнить одну важную вещь, не нужно никуда торопиться, спешка не пойдёт на пользу, спешка может только навредить, особенно в бизнесе, где за ошибки дорого платят[4, c.50].

**1.4 Финансовая составляющая бизнес-плана**

Как говорилось раньше, финансовый план - это часть бизнес-плана, в которой оцениваются и планируются финансовые требования к реализации бизнес-плана. Наряду с анализом рынка и маркетинговым планом финансовый план является неотъемлемым компонентом бизнес-плана. Он превращает разноплановые направления деятельности компании в объективные числовые показатели, которые позволяют получить представление о работе фирмы, ее проблемах и перспективах, а затем спланировать будущие действия.

В этой главе рассматривается структура финансового плана и объясняется, как составлять и интерпретировать составляющие его документы, а также прогнозировать финансовые результаты компании в будущем. Сразу же отметим две мысли, которые красной нитью проходят через всю эту главу:определить и оценить прибыль гораздо сложнее, чем может показаться на первый взгляд, а прибыльность сама по себе не гарантирует успеха или хотя бы выживания.

Важнейший источник информации для оценки финансового состояния компании и последующего составления финансового плана - это ее финансовые отчеты, к которым относятся бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств. Хотя порой они могут показаться сложными, в основе их лежат простые принципы. Чтобы понять их и проследить связь между тремя видами отчетов, вкратце рассмотрим каждый из них[8, c.195].

Финансовый раздел бизнес-плана должен содержать три наиболее важных формы[19, c.215]:

Отчет о прибылях и убытках;

Отчет о движении наличности;

Баланс предприятия

Обычно инвесторы хотят видеть финансовые показатели на три или пять лет вперед (для новых компаний), а для действующих, кроме того, и за три-пять прошедших лет. При этом данные формы предоставляются за пять лет по годам, а также за первый год - по месяцам и за второй год - по кварталам.

Отчет о прибылях и убытках показывает, будет ли получать (или для действующей компании - получает ли уже) компания прибыль, т.е. уровень прибыльности компании.

Отчет о движении наличности показывает, есть ли (или будет) у компании наличность, чтобы платить по счетам. Этот отчет - один из наиболее важных финансовых документов.

Баланс предприятия показывает, сколько стоит компания. Для новичков в бизнесе это наименее понятная форма. Баланс дает “моментальный снимок” стоимости компании.

Также финансовый план должен содержать в себе[12, c.97]:

Прогноз объемов продаж;

Оценки прибыли и убытков;

Анализ движения наличности (ежемесячно на первый год, а затем поквартально);

Годовую балансовую ведомость.

Прогноз объемов продаж должен дать представление о той доле рынка, которую планируется завоевать продукцией компании. Для начального периода производства должны быть договоренности с клиентами о будущих продажах. Начиная со второго года прогноз продаж основан уже на предположениях. Важно, чтобы они были реалистичными и не приукрашенными.

Прогноз прибылей и убытков - документ с довольно простой структурой. В него включают следующие показатели:

доходы от продаж;

издержки производства;

суммарная прибыль;

общепроизводственные расходы;

чистая прибыль.

Задача этого документа - показать, как будет изменяться и формироваться прибыль.

Баланс активов и пассивов рекомендуется составлять на конец года. Считается, что этот документ менее важен. Тем не менее, обойтись без него в бизнес-плане нельзя. Например, его очень тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в основные средства (активы) и за счет каких источников финансирования (пассивов). Банку выгодно, чтобы его средства шли на приобретение основных средств. Если предприятие разориться, то банк возьмет в залог оборудование[12, c.99].

**1.5 Бизнес-планирование в России**

Дефолт 1998 года показал, что экономика - практическая наука. За незнание ее Законов или неуважение к ним приходится расплачиваться из собственного кармана. Отрыв финансовых ресурсов от реального сектора экономики, монополизация рынка, непомерное налоговое бремя, истощение резервов экономического развития предприятий - все это результаты влияния внешней среды и незащищенности хозяйства участников рынка. Эта незащищенность связана, в частности, с плохой организацией бизнеса, выражающейся в отсутствии системы разработки и реализации планируемых изменений[38].

Проблемы на предприятиях России в области планирования объясняются рядом причин[29, c.153]:

В условиях ценовой конкурентоспособности не было необходимости в сколь-либо серьезной аналитической работе. Ее недостаток стал ощущаться лишь в 1996-1997 годах, когда с вводом «валютного коридорам эффективность экспортных поставок упала до критически низкого уровня.

С начала реформ экономика страны еще ни разу не оказалась в стабильном состоянии, позволяющем делать надежные прогнозы. Сегодня нельзя точно сказать, сколько еще лет потребуется, чтобы восстановить утраченные позиции, хотя в последнее время положительные тенденции в экономике очевидны.

Отсутствует достаточно действенная мотивация со стороны внешней среды на проведение регулярного планирования, особенно долговременного. Пока благоприятная обстановка на внешних рынках, выгодный обменный курс, имеющийся запас по издержкам производства в сравнении с западными конкурентами обусловлены благоприятной структурой цен на ресурсы, особенно энергетические и трудовые. Все это отвлекает внимание многих руководителей предприятий от проблем низкой эффективности производства.

Большинство российских предпринимателей склонно впадать в крайности. Одни полагают, что наличие тщательно оформленного бизнес-плана реально помогает решать проблемы и гарантирует успех. Другие считают, что "вся эта писанина" не имеет никакого отношения к реальному бизнесу, которым им приходится заниматься. По мнению Игоря Лавровского, директора консалтинговой фирмы Rapid Development Systems, “российский бизнес пока что лишь копирует западный, причем копирует не фундаментальные основы, а лишь внешние признаки”. Несмотря на все спонсируемые средства массовой информации, промоушн-проекты, арт-бизнесы, общая атмосфера в российском бизнесе тяжелая и гнетущая, потому что он повернут внутрь самого себя, фрагментирован, склонен не к росту и развитию, а к насильственной борьбе за непонятно кому нужное существование[39]. Александр Малков, менеджер KPMG, считает, что в настоящий момент собственников российских предприятий можно условно разделить на две категории. Первая категория - это те, которые видят рост своего благосостояния через возможность использовать ресурсы компании в личных целях, не заботясь о выживании предприятия в долгосрочном периоде. Вторая категория - это те, которые напрямую связывают рост своего благосостояния с ростом капитала компании в долгосрочном периоде, причем последние, всегда сталкиваются с проблемой нехватки капитала для достижения долгосрочных целей[39].

По данным Ассоциации Консультантов по экономике и управлению, спрос на консультирование по планированию сейчас в России повышается наиболее заметно. Старший партнер Pricewater-house-Coopers Людмила Мамет прогнозирует в ближайшие 2-3 года значительный спрос на услуги по разработке и реализации бизнес-планирования[38]. Однако необходимо отметить, что услуги консультантов в области планирования, особенно долгосрочного, востребованы, в основном, крупными компаниями. В настоящее время можно выделить две явно преобладающие категории заказчиков. К первой относятся наиболее крупные организации, для которых характерно долгосрочное планирование своей деятельности. Ко второй можно отнести средние фирмы, которые склонны прибегать к услугам консультантов лишь тогда, когда предприятие уже оказалось в достаточно сложной ситуации.

Как бы то ни было, планирование бизнеса уже сегодня существенно содействует российским предприятиям в решении их насущных задач.

Однако, к сожалению, российская специфика состояния рынка усложняет процедуры разработки бизнес-планов и учета в них ряда трудно предсказуемых факторов. К последним можно отнести уровень инфляции, плавающие банковские и налоговые ставки, перевод рублевых показателей в твердые валюты, проблемы оплаты поставок из-за кризиса, неплатежей, недостаточность информационных и статистических данных и т.д. Зарубежный опыт и пока еще небольшой опыт отечественных предприятий показывает, что даже в условиях переходного периода составлять бизнес-планы вынуждает сама жизнь. Механизм делового планирования в России включает в себя теорию, методологию и практику, охватывающие все особенности российского экономического климата. Деловое планирование призвано объединить в себе все этапы реализации предпринимательских идей - от возникновения до воплощения в жизнь. Такого рода планирование призвано включать в себя в России выбор возможных проектов реализации идей; выявление наиболее реального проекта и оценка его осуществимости на основе предварительного технико-экономического обоснования; разработку детализированного бизнес-плана; обеспечение реализации этого плана; оценку фактической эффективности внедрения; корректировку плана с целью повышения эффективности функционирования. Уже сейчас бизнес-план становится главным документом внутрифирменного планирования на предприятии. В условиях переходного периода подобный план должен быть плановой программой изучения рынка и конкурентов, рисковой производственно-хозяйственной и финансовой деятельности и продаж, обеспечивать адаптацию деятельности фирмы к новым условиям. Такого рода подход предполагает возможность и необходимость разработки локальных бизнес-планов по отдельным проектам, продуктам (товарам) и услугам. В кризисных же условиях бизнес-план предприятия призван, прежде всего, решать задачи улучшения его финансового состояния. Формирование антикризисного бизнес-плана - одна из наиболее характерных особенностей бизнеса в России[29, c.86].

Разрабатывая бизнес-план для работы в российских условиях, следует помнить, что применение западных методов в этих случаях зачастую бывает неудачно, ведь деловая среда в нашей среде имеет свою специфику. Составить бизнес-план по пособию, рекомендованному где-нибудь в США, подставить свои данные в традиционные формы и шаблонные таблицы означает заранее обречь свою будущую деятельность на провал[39].

В России существует особая законодательная база, только еще устанавливается грамотная система стандартизации, методы управления предприятиями и фирмами во многом специфичны, а при обращении в различные организации постоянно приходится сталкиваться с множеством бюрократических препон. Кроме того, в нашей стране действуют своеобразные правила поведения в самой деловой среде. Они не прописаны в официальных документах, но им следуют все участники деловых контактов[29, c.89].

Законодательно процесс бизнес-планирования в Российской Федерации не регулируется, но даже и не упоминается. Тем не менее, существуют законы акты, упоминающие бизнес-план. Так, вступило в силу Указание ЦБ РФ от 05.07.2002 № 1176-У "О бизнес-планах кредитных организаций", 05 ноября 2009 г. вышло Указание ЦБ РФ от 05.11.2009 N 2325-У "О внесении изменений в Указание Банка России от 5 июля 2002 года N 1176-У "О бизнес-планах кредитных организаций". В связи Указанием, бизнес-план является обязательным документам, и составляется при создании, расширении, изменении, реорганизации (поглощение, реструктуризация) любой кредитной организации. Здесь приводится порядок составления документа, перечень обязательных разделов, рекомендации по его содержанию, оформлению и содержанию приложений. В соответствии с Указанием, ЦБ РФ может отказать в государственной регистрации организации, если сведения, представленные в бизнес-плане будут недостоверными, неполными или противоречивыми. Также упоминание о бизнес-плане можно найти и в Законодательстве о банкротстве - при назначении арбитражных управляющих и выводу предприятия из кризиса составляется документ, по сути, являющийся бизнес-планом. На его основе организации могут реструктурировать задолженность, оказать дополнительное финансирование и др.

Разумеется, следуя общей логике Законодательства, бизнес-планирование и бизнес-план не должны противоречить Конституции РФ, Гражданскому Кодексу и иным законам, нормативам и подзаконным актам Российской Федерации, а также международным законам, актам, соглашениям и конвенциям, ратифицированным Правительством. В дополнение к этому существуют методические рекомендации и модели расчета эффективности капитальных вложений.

Каждое российское предприятие или фирма развивается своим путем. Невозможно составить один, универсальный бизнес-план для абсолютно всех проектов, ведь учесть в нем вероятные нюансы, характерные для той или иной сферы хозяйственной деятельности не представляется реальным.

В условиях России многое зависит от правильного выбора ценовой политики. Рассматривая цены на товары (услуги), сравнивают их с ценами основных конкурентов. Оценивается объем прибыли как разница между отпускной ценой товара и его себестоимостью, а также выявляется, достаточен ли размер дохода для получения прибыли после покрытия расходов по доставке товара, торговых издержек, гарантийного и сервисного обслуживания и т.д. Важно объяснить в плане, как предполагаемая цена позволит сделать товар (или услуги) более доступным для широкого круга потребителей, завоевать и по возможности расширить сферу сбыта перед лицом постоянной конкуренции, а также обеспечить необходимый уровень прибыли. Следует связать, обусловить цену, рынок сбыта и размеры прибыли. Нельзя при этом не принимать во внимание времени возможного получения платы за товар, что особенно важно в условиях характерной для России ситуации с неплатежами.

**.6 Особенности бизнес-планирования в условиях кризиса**

Поскольку большинство российских предприятий и организаций последние два года находятся в сложных финансовых обстоятельствах, сегодняшние бизнес-планы имеют, в основном, антикризисную направленность, нацелены на хозяйственное оздоровление. Плановая программа выживания и оздоровления российского предприятия обычно формируется как специальный бизнес-план. Однако его структура, а главное сама сущность всецело направлены на одну цель - удержать получившее пробоины судно на плаву, отбуксировать его в тихую гавань, капитально отремонтировать, существенно обновить и пустить в плавание на качественно новом уровне, не опасаясь более за его будущее. Далее приводится порядок и система подобной плановой программы с учетом российских условий.

Особенностью бизнес-плана как ключевого документа в антикризисном управлении является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей фирмы. Бизнес-план всегда должен быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами. Это в значительной мере определяет характер проектов (концепций), которые рассматриваются при разработке бизнес-плана по оздоровлению предприятия. Такие проекты должны быть не только инновационными, т.е. отличаться научно-технической новизной, но и быть тщательно проработанными, показывать, какие затраты необходимы на их реализацию и что это экономически даст. Степень инновационности и рискованности проекта определяет способы привлечения капитала. В то же время включение самого проекта в бизнес-план становится возможным лишь в том случае, если определены источники его финансирования.

Весьма активно бизнес-план по оздоровлению фирмы используется при поиске инвесторов, новых акционеров, кредиторов, спонсорских вложений и т.д. Помогает такой бизнес-план и тем предпринимателям и фирмам, которые собираются расширить свое дело и, купив основной пакет акций испытывающей серьезные затруднения фирмы, реорганизовать ее производственную и всю рыночную деятельность на новой основе.

В бизнес-плане, прежде всего, нужно охарактеризовать основные особенности и преимущества проекта по санации предприятия. После краткого общего введения в бизнес-плане обычно приводятся подробные сведения о фирме, которые в концентрированном виде содержат все детали, нужные для трансформации управления компанией и ее рыночной переориентации.

Характеризуется организационная структура фирмы с указанием основных организационно-производственных и управленческих подразделений. Дается развернутая характеристика, фиксируется имидж фирмы, т.е. представления о ней у партнеров, потребителей продукции.

Но особое внимание придается анализу специфики условий деятельности фирмы. Здесь рассматриваются причины ухудшения положения фирмы на рынке, возникновения у нее финансовых затруднений. Условия деятельности разделяются на внешние[23, c.112]:

изменения вкусов потребителей,

конъюнктуры рынка,

наличия необходимой рабочей силы,

жизненный цикл изделия (продукции, услуг),

цикл деловой активности, т.е. те обстоятельства, на которые фирма не способна оказывать существенное влияние,

и внутренние:

характеристики используемых технологий,

оборудования,

качества товара (продукции, услуг) и издержек производства.

Должны быть четко сформулированы основные цели дальнейшего развития фирмы, которые призваны полностью корреспондироваться с целями бизнес-плана. Это позволяет рассмотреть возможность достижения новых целей, в зависимости от действия внутренних и внешних факторов.

Аналитический раздел является одним из наиболее важных разделов плана. Главное здесь - объективный анализ сложившейся ситуации, реальные и обоснованные предложения о возможностях расширения объемов и ассортимента продукции (услуг). Очень важно продемонстрировать преимущества или даже уникальность возможных изменений в технологии, внедрения более эффективных торговых приемов, которые позволят стать конкурентоспособными на рынке. В выводах намечается предлагаемый объем дополнительного финансирования и излагается система мер, которые нужно предпринять для, того, чтобы фирма могла полностью перейти на самофинансирование.

Первым шагом в составлении плана оздоровления предприятия является определение целей генеральных направлений развития фирмы. Обычно в такой ситуации основными целями являются[38]:

изменение структуры производимых товаров (услуг);

увеличение общего объема продаж;

наращивание доли фирмы на сложившихся рынках;

освоение новых рынков;

снижение удельных затрат на единицу продукции;

повышение качества продукции;

увеличение доли сервисных и сопутствующих услуг. В том случае, если фирма намечает изменить ассортимент своей продукции, ее цели будут преимущественно ориентированы на снижение срока освоения новых видов продукции, а также отказ от производства ранее производимых товаров.

Для каждого раздела плана выбирается своя стратегия, и определяются конкретные мероприятия по ее реализации с указанием исполнителя (подразделения фирмы и конкретного менеджера). На этой основе разрабатывается план конкретных мероприятий с их перечнем, сроком выполнения и исполнителями, т.е. для каждого раздела и стратегии, по существу, необходим свой мини бизнес-план.

Обычно оздоровление бизнеса связано с планированием производства новых, более качественных продуктов и услуг, на которые имеется достаточный спрос на рынке. Поэтому в следующем разделе дается подробная характеристика предлагаемых к выпуску продуктов и их потенциальных рынков сбыта. Здесь описывается сфера бизнеса и продукты, которые фирма будет предлагать к продаже, характер отрасли и конъюнктура рынка для производимого товара.

Подробно освещается текущее состояние и перспективы развития фирмы, причины, повлекшие трудности, и возможные пути их преодоления. Как правило, описываются новые продукты, новые рынки и покупатели, новые потребности рынка, другие экономические и социально-политические тенденции и факторы, способные оказать позитивное или негативное влияние на коренное улучшение положения фирмы. Учитывается также возможность выхода обновленного бизнеса на внешний рынок. Обязательно предлагается характеристика сферы, в которой действует фирма или в которую она намеревается войти; показывается, кто может стать главными покупателями ее продукции. Важно указать связь между продуктом (услугой) - объектом бизнес-плана и всей предшествующей деятельностью фирмы.

Целесообразно, далее, детально охарактеризовать новые товары (продукцию, услуги), их отличительные особенности, позволяющие получить наибольший эффект. Важнейшим вопросом является также описание полезного эффекта для потенциального потребителя. Отмечаются новые или, если имеются, уникальные свойства предлагаемого к производству товара, указываются причины интереса к нему покупателей. Делается упор на наиболее полное удовлетворение всех запросов потребителей. Обращается внимание, как на главную среду использования товара, так и на его важнейшие побочные применения. Подчеркиваются отличительные особенности предлагаемой продукции (услуг) и разница между тем, что уже имеется на рынке, и тем, с чем фирма хочет на него выйти. При этом используются общие технологические оценки, характеристики жизненного цикла продукции, анализ ее конкурентоспособности отдельно для внешнего и внутреннего рынка[11, c.245].

Для фирмы, находящейся в трудном положении, особенно важно не ошибиться в оценке рыночных перспектив вновь вводимых товаров и услуг.

Это налагает особую ответственность на составителей плана.

План маркетинга призван детально раскрыть политику в области торговли и обслуживания, цен, рекламную стратегию, что должно позволить достигнуть планируемых объемов продаж и занять соответствующее место на рынке.

Выбор маркетинговой стратегии определяет деятельность на всех стадиях бизнеса - от появления продукции на рынке до ее продажи и послепродажного обслуживания.

Главное здесь разработка генеральной маркетинговой стратегии и формы.

Маркетинговая философия и стратегия фирмы могут быть определены на основе исследования и оценки рынка. Важно выявить и обосновать, какие группы клиентуры могут быть завоеваны в первую очередь интенсивной ценовой атакой и какие группы покупателей войдут в орбиту притяжения фирмы позднее; какие специфические группы покупателей могут оказаться в орбите обслуживаемых и как с ними работать, на какие качества товара целесообразно сделать упор и т.д.

**ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**.1 Организационно-правовая форма предприятия**

ЗАО «НПО «Петролазер» занимается разработкой и продажей медицинского, лабораторного оборудования, оборудования для санитарно-ветеринарной экспертизы, что является коммерческой деятельностью. ЗАО «НПО «Петролазер» территориально располагается в Санкт-Петербурге.

Производственный цех находится на территории ОАО «Кировский завод». Организация использует инфраструктуру завода (электро-, водо-, теплоснабжение). Для снабжения производства используется автомобильный транспорт. Удобное местоположение дает возможность организации эффективно осуществлять свою коммерческую деятельность.

ЗАО «НПО «Петролазер» зарегистрировано Решением Регистрационной палаты Санкт-Петербург № 18153 от 21 апреля 1995 г. В книге Регистрации сделана запись под № 12879. Свидетельство о внесении в Единый Государственный реестр юридического лица, зарегистрированном до 1 июля 2002г за № 2489823019036.

Юридический адрес общества:Россия, Санкт-Петербург, улица 10-я Красноармейская, д. 6; почтовое отделение №89, а/я № 4. Общество создано без ограничения срока действия.

ЗАО «НПО «Петролазер» является юридическим лицом и имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, собственную печать с полным наименованием и указанием местонахождения, имеет собственный штамп и бланки. По своим обязательствам общество отвечает обособленным имуществом, которое находится в его собственности, приобретает и осуществляет от своего имени имущественные и личные неимущественные права, имеет гражданские права, необходимые для осуществления видов деятельности не запрещенных Федеральными законами. Общество может быть истцом и ответчиком в суде.

Общество создано как коммерческое юридическое лицо для участия в гражданском обороте с целью получения прибыли и распределения ее между акционерами общества согласно требованиям законодательства и на условиях, определенных в Уставе. Устав соответствует требованиям Российского законодательства и Конституции РФ. Общество придерживается принятых в Уставе положений.

Имущество общества образовалось за счет вкладов учредителей, образующих уставной капитал. Оплата акций и иных ценных бумаг может, осуществляется деньгами, ценными бумагами, другими вещами, или имущественными правами, либо иными правами.

Общество имеет правоспособность:

обладать на праве собственности и иных вещественных прав любым, не изъятым из гражданского оборота имущество (жилые и не жилые дома, здания и сооружения, права на объекты интеллектуальной собственности);

быть участником в союзах и ассоциациях, соблюдая при этом, правила добросовестной конкуренции, деловые отношения и антимонопольное законодательство;

самостоятельно вести внешнеэкономическую деятельность;

быть субъектом инвестиционной деятельности;

осуществлять валютные операции в порядке, установленном законодательством РФ;

иметь другие гражданские права и обязанности, которые возникают как из оснований, предусмотренные законодательством России так и из действий граждан и юридических лиц.

Финансы общества формируются за счет уставного капитала и прибыли от реализации продукции. Уставной капитал общества составляется из номинальной стоимости акций и определяет минимальный размер имущества. Общество создает резервный фонд из прибыли в размере 25% уставного капитала. Формирование резервного фонда осуществляется путем ежегодных отчислений в размере 5% от чистой прибыли общества до достижения фондом установленного размера. Резервный фонд общества предназначен для покрытия его убытков и не может быть использован для других целей. Общество ведет бухгалтерский учет и предоставляет финансовую отчетность установленной нормативно - правовыми актами РФ.

**2.2 Структура управления предприятием**

Структура управления ЗАО «НПО «Петролазер» характеризуется иерархичностью, четким разделением труда, использованием на каждой должности квалифицированных специалистов, наличием формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей.

Структура управления ЗАО «НПО «Петролазер» линейно-функциональная. Выделение подразделений происходит по направлениям деятельности. На высший орган управления возлагаются функции принятия решений, на функциональные подразделения - методическое руководство при подготовке и реализации решений по планированию, организации, учету, контролю и анализу по всем функциям производственно-хозяйственной деятельности. Высший орган управления принимает стратегические решения, опираясь на функциональные подразделения:отдел производства, отдел маркетинга, отдел сбыта. За высшим руководящим органом остается право контроля над общекорпоративными вопросами стратегии развития, техническими разработками, финансами и инвестициями.

Структура управления и организационная структура представлены на схеме 2.2 и 2.3 соответственно.

При такой структуре на предприятии ЗАО «НПО «Петролазер» обеспечивается непосредственная связь производства с заказчиками, ускоряется реакция подразделений на изменение во внешней среде.

Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров, исполнительный орган - генеральный директор. Совет директоров общества формируется из числа акционеров.

Генеральный директор подотчетен совету директоров, избирается и освобождается от должности этим советом сроком на 5 лет, к компетенции генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью общества. Генеральный директор:

организует выполнение решений общего собрания директоров;

принимает решения о проведении общего собрания директоров и об утверждении повестки дня;

осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью;

действует от имени общества, представляет его во всех учреждениях, предприятиях, организациях;

открывает в банках расчетные, валютные и другие счета;

заключает сделки, выдает доверенности;

принимает и увольняет работников;

издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками.

Генеральный Директор действует от имени организации, представляет интересы организации во всех предприятиях и организациях независимо от форм собственности, в государственных органах в пределах, определяемых действующим законодательством. Заключает договора (контракты), в том числе трудовые, выдает доверенности, открывает расчетные и иные счета в банках, пользуется правом распоряжения имуществом, средствами, находящимися на счетах предприятия, издает приказы и дает указания, обязательные для выполнения всеми работниками организации.

Для проверки и подтверждения правильности годовых отчетов и бухгалтерских балансов общество вправе по решению Общего собрания участников привлекать профессионального аудитора (аудиторскую фирму), не связанного имущественными интересами с обществом, лицом, осуществляющим функции Генерального директора и участниками общества.

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета, анализирует выполнение сметы затрат на производство, себестоимость работ и услуг, выполнение плана прибыли и ее использование, финансовое состояние, платежеспособность организации.



Схема 2.1 - Структура управления ЗАО «НПО «Петролазер»



Схема 2.2 - Организационная структура ЗАО «НПО «Петролазер»

Бухгалтерия анализирует выполнение сметы затрат на производство, себестоимость работ и услуг, выполнение плана прибыли и ее использование, финансовое состояние, платежеспособность предприятия, начисление заработной платы.

Начальник отдела снабжения контролирует своевременность производства, выполнение плана поставок по объему, качеству, состояние и сохранность складских запасов, соблюдение норм отпуска материалов, транспортно-заготовительные расходы и др.

Начальник отдела сбыта осуществляет руководство хозяйственно - финансовой деятельностью организации в области материально-технического снабжения. Осуществляет контроль над заготовкой и хранением сырья, производством и сбытом продукции по договорам поставок, транспортным обслуживанием, обеспечивает выполнение обязательств по поставкам продукции (по количеству, номенклатуре, ассортименту, качеству), организует работу складского хозяйства.

Начальник производства осуществляет организацию производственного процесса. Следит за проводимыми работами при производстве приборов, определяет техническую политику и перспективы развития предприятия.

Начальник маркетингового отдела ЗАО «НПО «Петролазер» проводит маркетинговые исследования выпускаемых товаров. Изучает степень известности марки товара. Информацию об уровне известности получают путем опроса потребителей об известных им марках товара в рамках исследуемого класса товара. Изучает мнения потребителей о товарах.

Таким образом, структура управления анализируемой организации отражает цели и задачи организации, разделение труда, объем полномочий работников управления, соответствует социально-культурной среде организации. Принимаемые руководством решения непрерывно влияют на внутреннюю среду организации.

**2.3 Основной вид деятельности предприятия**

ЗАО «НПО «Петролазер» организован в 1995 году. Со дня основания ЗАО «НПО «Петролазер» из небольшой фирмы, каких в Петербурге насчитывается десятки, превратилась в лидера рынка в области проектирования, разработки, производства и реализации оборудования для медицины, ветеринарно-санитарного контроля продукции животноводства.

Основными видами деятельности компании являются:

Научно-исследовательская деятельность;

Разработка и внедрение перспективных технологий в медицине, ветеринарно-санитарной экспертизе;

Разработка и производство новых приборов;

Продажа медицинского, лабораторного оборудования, приборов для ветеринарной-санитарной экспертизы животноводства;

ремонт медицинских, лабораторных приборов и приборов для ветеринарно-санитарной экспертизы (сервисные услуги).

ЗАО «НПО «Петролазер» на регулярной основе ведет разработку новой продукции; ежегодно внедряется не менее чем по одному новому изделию.

В 2009 году разработали и внедрили в производство универсальный физиотерапевтический лазерный аппарат, применяемый в различных областях медицины.

В 2010 году планируется внедрение в производство экспортно-ориентированной модели аппарата для выделения личинок трихинелл и цифрового видеомикроскопа для паразитологических исследований.

ЗАО «НПО «Петролазер» является патентообладателем и поддерживает патенты на изобретение «вихретоковый дефектоскоп», на полезные модели:«вакуумный фототерапевтический массажер», «аппарат для выделения личинок трихинелл», «электродная система для определения активности нитрат-ионов», «установка для получения лекарственной формы гипохлорита натрия». Ряд выпускаемых изделий не имеют аналогов на Российском рынке.

Компания награждена золотой медалью всероссийского конкурса «Лучшие экопродукты и экотехнологии России», является членом Союза Предпринимателей Санкт- Петербурга, Торгово-Промышленной Палаты Санкт Петербурга.

ЗАО «НПО «Петролазер» выполняет необходимые НИР и ОКР самостоятельно, за счет собственных средств. Производственные процессы организованы на арендованных у ОАО «Кировский Завод» производственных площадях, где происходит крупно-узловая сборка, настройка и проверка продукции. Все подлежащие обязательной сертификации изделия сертифицированы, средства измерения проходят гос. поверку. Офис и склад готовой продукции находятся в собственном отдельно стоящем здании, площадью около 500 квадратных метров. Активно используется аутсорсинг в части размещения заказов на изготовление узлов и деталей на различных Санкт-Петербургских предприятиях по конструкторской документации ЗАО «НПО «Петролазер».

ЗАО «НПО «Петролазер» систематически принимает участие в профильных международных выставках:VIV- 2007 в Ганновере (Германия); LASER-2008 в Хельсинки; WAAVP-2009 в Калгари (Канада). В настоящее время подана заявка на международный патент по системе PCT, на изобретение «Магнитная мешалка». В развитие ежегодно фирмой вкладывается 70-75% чистой прибыли.

Для обеспечения фирмы кадровым резервом на предприятии регулярно проходят преддипломную и дипломную практику студенты ведущих технических ВУЗов Санкт-Петербурга. С 1998 года ЗАО «НПО «Петролазер» учредило и издает средство массовой информации - научный журнал «Практик». В Государственной Ветеринарной Академии учреждены и выплачиваются более 6 лет именные стипендии аспирантам, работающим в области научно-исследовательских разработок инновационных технологий и методов.

Продукция компании периодически экспортируется в страны СНГ (Казахстан, Азербайджан, Узбекистан), а также в Румынию, Англию и Германию.

Ведущие сотрудники компании выступают с докладами на международных конференциях по профильной тематике предприятия.

К основным целям и задачам ЗАО «НПО «Петролазер» относится - упрочение достигнутых позиций на рынке медицины и ветеринарно-санитарной экспертизы, разработка и внедрение новых инновационных проектов, освоение новых территориальных рынков, выход на качественно новый уровень обслуживания клиентов, обеспечение стабильной конкурентоспособной деятельности.

**2.4 Внутренняя и внешняя среда предприятия**

Внутренняя среда предприятия заключает в себе тот потенциал, с помощью которого предприятие существует, развивается и выживает в течение определенного промежутка времени.

Внешняя среда помогает поддерживать внутренний потенциал предприятия на должном уровне. Предприятие постоянно взаимодействует с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и дальнейшего развития.

Анализ внешней и внутренней среды проводится постоянно в различных формах на любом предприятии. Он является основой для принятия решений о деятельности предприятия.

Анализ внешней среды бизнеса представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения предприятия, субъектов и факторов окружающей среды:отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые предприятие не может оказывать непосредственное влияние. Получив данные о факторах, представляющих опасность или открывающих новые возможности для предприятия в результате анализа внешней среды, необходимо оценить внутреннюю среду предприятия, т.е. выяснить, обладает ли предприятие внутренним потенциалом, чтобы воспользоваться предоставляемыми возможностями или защититься от реальных опасностей внешней среды.

Одним из наиболее удобных инструментов для анализа и сопоставления внешней и внутренней среда фирмы, является SWOT-анализ, который позволяет получить общую картину действительности.

Метод SWOT-анализа выявляет в потенциале силы предприятия (S), слабости предприятия (W), возможности (О), угрозы (Т) .

Матрица SWOT-анализа строится на двух векторах - состоянии внешней среды и состоянии внутренней среды. На пересечении 2х2 получается четыре поля.

Находясь в ЗАО «НПО «Петролазер», я проанализировал внешнею и внутреннею среду организации и смог выявить следующие преимущества предприятия:

известное имя фирмы на медицинском рынке и рынке ветеринарно-санитарной экспертизы (ВСЭ) в России и странах СНГ. По данным маркетингового отдела фирмы, доля рынка ЗАО «НПО «Петролазер» равна 10,12%. Фирма имеет большую клиентскую базу, со многими фирмами работает в течение долгого времени на постоянной основе. Доля рынка ветеринарно-санитарной медицины - 24,0%. Здесь, ЗАО «НПО «Петролазер» - непревзойденный лидер. Журнал «Практик», изданием которого занимается фирма, приносит фирме еще большую популярность и известность среди специалистов в области медицины и ветеринарно-санитарной экспертизы.

хорошая репутация. Фирма смогла зарекомендовать себя как качественный отечественный производитель с приемлемым уровнем цен и высококачественным сервисом. По оценкам потребителей (данные маркетингового отдела фирмы), только 12% приборов были отправлены на гарантийный ремонт и только 4,5% приборов ремонтировались дважды.

Высоко квалифицированный управленческий персонал с большим опытом работы в данной отрасли;

патентованное и лицензируемое оборудование фирмы. Все приборы соответствуют ГОСТ-стандартам, проходят своевременную поверку и лицензирование.

инновации; исследования и разработки новых моделей оборудования. ЗАО «НПО «Петролазер» является патентообладателем и поддерживает патенты на изобретение «вихретоковый дефектоскоп», «вакумный фототерапевтический массажер», «аппарат для выделения личинок трихинелл», «электродная система для определения активности нитрат-ионов», «установка для получения лекарственной формы гипохлорита натрия». Ряд выпускаемых изделий не имеют аналогов на Российском рынке.

давние отношения с поставщиками, надежность каналов запасов сырья и материалов;

послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара. Фирма осуществляет гарантийный и постгарантийный ремонт своей продукции;

высокий ассортимент товара;

гибкая ценовая политика;

возможность привлечения краткосрочного (долгосрочного) капитала;

финансовая устойчивость предприятия.

Слабые стороны ЗАО «НПО «Петролазер»:

текучка штатных сотрудников ввиду низкой мотивации труда;

неполная загруженность производственных мощностей;

высокая себестоимость на некоторые виды продукции из-за высокой доли косвенных затрат в структуре себестоимости;

неразвитая система сбыта;

невысокая эффективность рекламы;

отсутствие контроля над издержками;

Анализ внешней среды показал, что ЗАО «НПО «Петролазер» может увеличить долю рынка путем привлечения новых клиентов и усилить свое влияние на рынках стран СНГ. Фирма уже работает с некоторыми представителями стран СНГ, однако не проводила там маркетинговых операций. Тем не менее, ёмкость рынка СНГ равна примерно емкости рынка России (равна примерно 80 млдр.руб). Одновременно с этим фирме стоит опасаться снижения темпов роста медицинского рынка и рынка ВСЭ России (по сравнению с 2008 годом рынок сократился на 30%). Это объяснимо экономическим кризисом, снижения платежеспособности населения, финансирования гос. учреждений). Дополнительные угрозы - вхождение новых сильных конкурентов на медицинский рынок, растущее конкурентное давление импортного оборудования. Это серьезные проблемы для фирмы. Слабые стороны фирмы и угрозы внешней среды могут быть устранены, в частности, с помощью стратегий, предложенных в SWOT-матрице, таблица 2.1.

Таблица 2.1 - SWOT-Матрица

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности: 1. Увеличение доли рынка путем привлечения новых клиентов; 2. Усиление влияния на рынках стран СНГ | Угрозы: 1. Снижение темпов роста медицинского рынка и рынка ВСЭ в России; 2. Вхождение новых сильных конкурентов на медицинский рынок Росии и СНГ; 3. Растущее конкурентное давление импортной продукции; |
| Сильные стороны: 1. известное имя фирмы на медицинском рынке и рынке ВСЭ в России и странах СНГ; 2. хорошая репутация; 3. Высоко квалифицированный управленческий персонал с большим опытом работы в данной отрасли; 4. патентованное и лицензируемое оборудование фирмы; 5. инновации; исследования и разработки новых моделей оборудования; 6. давние отношения с поставщиками, надежность каналов запасов сырья и материалов; 7. послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара; 8. высокий ассортимент товара; 9. гибкая ценовая политика; 10. возможность привлечения краткосрочного (долгосрочного) капитала; 11. финансовая устойчивость предприятия. | Опираясь на опыт и видение команды управленцев, реализовывать активную маркетинговую стратегию по привлечению новых клиентов и захвату новых территориальных рынков, играя на известности и репутации фирмы, инновационности оборудования, активно лавировать ценовой политикой (системой скидок, рассрочкой платежей и т.д.), юридической защищенностью оборудования (патенты, лицензии, сертификаты и т.д.); | Опираясь на опыт и видение команды управленцев, использовать гибкую ценовую политику по привлечению клиентов и «оживлению» рынка медицины и вет.сан.экспертизы; за счет привлечения краткосрочных (долгосрочных) кредитов и собственных средств, реализовывать мощные рекламные акции, обращать внимание на качество, патентованность и более низкую цену на продукцию по сравнению с конкурентами; играть лучшим знанием российского потребителя - клиентоориентированность. |
| Слабые стороны: 1. текучка штатных сотрудников ввиду низкой мотивации труда; 2. неполная загруженность производственных мощностей; 3. высокая себестоимость продукции из-за высокой доли косвенных затрат в структуре себестоимости; 4. неразвитая система сбыта; 5. большой возврат приборов на гарантийный и послегарантийный ремонт; 6. невысокая эффективность рекламы; 7. отсутствие контроля над издержками; | За счет возможности освоить новые территориальные рынки, максимально загрузить производственные мощности; ориентация на программу «экономия от эффекта масштаба», тем самым снижая себестоимость продукции; разработка мотивационной программы для сотрудников, например, привязывая результаты их работы к их з/п; для производственных работников - связывать з/п и возврат приборов на ремонт обратной зависимостью. |  |

**2.5 Положение на рынке ЗАО «НПО «Петролазер»**

По данным маркетингового отдела ЗАО «НПО «Петролазер» объем рынка медицинского оборудования в РФ по итогам 2009 г. составил порядка 80 млрд руб., снизив динамику по сравнению с предыдущим годом почти на 30%.

На сегодняшний день 93% медицинского оборудования закупается на государственные деньги, при этом только третья часть закупок - продукция российских производителей. Но из всей номенклатуры импортируемых медицинских изделий только 12-15% не может быть замещено отечественной продукцией.

По данным маркетингового отдела фирмы, динамика рынка медицинского оборудования России и соотношение импорта с внутренним производством с 2005г. по 2009г. выглядит следующим образом:(на рис 2.1)



Рис. 2.1 - Динамика рынка медицинского оборудования России

Таким образом, преобладающее положение на российском рынке занимает импортная продукция, причем внутреннее производство и соответственно реализация осталась примерно на том же уровня, а вот уровень импорта значительно вырос. Это еще раз доказывает высокую емкость медицинского рынка России, но более высокую конкурентоспособность зарубежных поставщиков. Это - реальная проблема для российских производителей.

По данным маркетингового отдела ЗАО «НПО «Петролазер», российский рынок медицинского оборудования имеет четко очерченные региональные особенности. Так, ситуация в центральных регионах и в первую очередь в городах Москва и Санкт-Петербург значительно отличается от ситуации в регионе Поволжья, Урала, Сибири, Дальнего Востока. При анализе рынка медицинского оборудования выявляются некие его особенности, весьма типичные для многих субъектов РФ:с одной стороны, небольшой объем продаж, низкий покупательский спрос лечебных учреждений, а с другой - большая перспективная емкость как в стоимостном, так и в количественном выражении, относительно невысокая конкуренция.

Основным показателем активности рынка является его покупательная способность. На протяжении ряда лет основная нагрузка в приобретении медицинского оборудования ложится на бюджетные источники финансирования. Доля бюджета в общих расходах на приобретение медицинского оборудования составляет 50-55%. При этом за последние 1-2 года отмечается существенный рост внебюджетных источников финансирования (до 30-35%). В последние годы оснащение лечебных учреждений значительно улучшилось:так, за последний год отмечается двукратный рост расходов на приобретение медицинского оборудования.

На протяжении ряда лет (с 2005г.) в структуре приобретаемого медицинского оборудования лидирующее место занимают диагностическое оборудование, лечебно-профилактическое оборудование и медицинская техника для оснащения отделений реанимации и хирургии.

Маркетологи ЗАО «НПО «Петролазер» дают следующий прогноз развития медицинского рынка:Если в ближайшие 2-3 года сохранятся сегодняшние темпы прироста инвестиций, то это приведет к появлению покупателя среднего класса, который должен занять на рынке потребления доминирующую позицию. Приобретение медицинской техники будет прагматичным. Такой покупатель не будет платить за чрезмерно дорогостоящее оборудование, но и дешевое, не удовлетворяющее современному технологическому уровню, будет не востребовано. В результате спрос должен сконцентрироваться в средней ценовой категории, а это самый трудный и самый емкий участок рынка. Спрос на медицинское оборудование будет очень эластичен по цене и качеству. Производители и продавцы будут вынуждены или работать в условиях самой жесткой формы конкуренции - ценовой, или все время предлагать новый, более совершенный ассортимент медицинского оборудования примерно в прежнем ценовом диапазоне.

На сегодняшний день ЗАО «НПО «Петролазер» является одним из лидеров на российском рынке медицины и ветеринарно-санитарной экспертизы. У фирмы заключено множество договоров на поставку оборудования на долгосрочной основе. Многие торговые организации включают оборудование ЗАО «НПО «Петролазер» в свои прайс-листы и осуществляют его закупку большими оптовыми партиями. Фирма, по отзывам индивидуальных клиентов (ветеринарных, частных медицинских клиник, частных лабораторий, косметологических кабинетов, салонов красоты, фитнес-клубов и т.д.) имеет большое доверие и известность. ЗАО «НПО «Петролазер» заключала крупные договора поставок с такими знаменитыми медицинскими центрами Санкт-Петербурга, как Клиника «Мера-Мед», Сеть Стоматологий «Мастер Дэнс» и др.

ЗАО «НПО «Петролазер» является патентообладателем и поддерживает патенты на изобретение «вихретоковый дефектоскоп», на полезные модели:«вакуумный фототерапевтический массажер», «аппарат для выделения личинок трихинелл», «электродная система для определения активности нитрат-ионов», «установка для получения лекарственной формы гипохлорита натрия». Ряд выпускаемых изделий не имеют аналогов на Российском рынке.

Компания награждена золотой медалью всероссийского конкурса «Лучшие экопродукты и экотехнологии России», является членом Союза Предпринимателей Санкт- Петербурга, Торгово-Промышленной Палаты Санкт Петербурга. ЗАО «НПО «Петролазер» систематически принимает участие в профильных международных выставках:VIV- 2007 в Ганновере (Германия); LASER-2008 в Хельсинки; WAAVP-2009 в Калгари (Канада).

Рынок ветеринарно-санитарной экспертизы довольно специфичный, требует большие затраты за научно-исследовательские работы, производство, реагенты, патенты и лицензии. Соответственно, крупных компаний-производителей на данном рынке относительно немного. Основными конкурентами ЗАО «НПО «Петролазер» являются ООО «ТД «Славянский» (г.Москва) , ЗАО «Аналит-Нева» (г.Санкт-Петербург), ОАО «Аналит-Сервис» (г.Москва), ЗАО «ВетМаркет» (г.Москва). С некоторыми из них (в частности, с ООО «ТД «Славянский» (г.Москва) ЗАО «ВетМаркет» (г.Москва)) заключены взаимные договора поставок на реализацию.

По данным маркетингового отдела компании на 2009г, доля ЗАО «НПО «Петролазер» на российском рынке медицины равна примерно 10,12% (рис 2.2). Несмотря на то, что импортные приборы имеют больший спрос, рыночная доля ЗАО «НПО «Петролазер» довольно велика (сравнивая долю ЗАО «НПО «Петролазер» с другими российскими производителями). Рассматривая рынок ветеринарно-санитарной экспертизы животноводства (рис. 2.3), можно сделать вывод, что ЗАО «НПО «Петролазер» - явный лидер, его рыночная доля равна 24,0%.



Рис. 2.2 - Доля основных участников рынка медицинского оборудования, Санкт-Петербург



Рис. 2.3 - Доля основных участников ветеринарно-санитарной экспертизы

**2.6 Анализ финансового состояния предприятия**

Задачей анализа имущественно-финансового положения предприятия на основе баланса является получение информации о финансовом положении предприятия, его рентабельности и общей политике.

Как правило, при анализе баланса в начале исследуются вид и структура имущества, а также соотношение частей имущества между собой. Затем изучается соотношение между оборотными средствами и основным капиталом. При этом необходимо иметь ввиду, что величина основного капитала, показанная в балансе, не всегда позволяет сделать вывод об истинном положении, так как она находится в зависимости от проводимой политики амортизационных списаний, т.е. при этом не отображаются скрытые резервы.

Заключительный этап анализа баланса, как правило, связан с определением показателей финансовой устойчивости предприятия.

Цель анализа - оценить финансовый риск при инвестировании в предприятие.

В ходе анализа для характеристики финансового состояния изменяются как абсолютные показатели, так и финансовые коэффициенты, представляющие собой относительные показатели финансового состояния или их линейных комбинаций. Оценка финансового состояния предприятия осуществляется на основе бухгалтерского баланса за 2006 - первое полугодие 2009 гг., которые представлены в приложении 1 стр. 100.

Как видно из таблицы, за анализируемый период имущество предприятия увеличилось на 673950 руб., составив в конце периода 1124890 руб. Это обусловлено тем, что произошли изменения в составе имущества предприятия (валюты баланса) в основном за счет увеличения внеоборотных активов. Так, если в начале анализируемого периода сумма внеоборотных активов составляла 256030 руб., то на конец периода она увеличилась на 36650 руб. и составила 292680 руб., это вызвано увеличением основных средств.

Структура активов на начало анализа характеризуется превышением имущества длительного пользования над остальными его видами и составляет 56,7. К концу анализируемого периода доля внеоборотных активов составила 26%. Эта тенденция достаточно благоприятна для предприятия. Так как значительная доля капитала находится в обращении и увеличивает сумму оборотных средств, повышает скорость производственного оборота и эффективность предприятия. За анализируемый период доля объема оборотных средств поднялась с 34,3 до 57,9. Увеличение объема текущих активов на 496310 руб. в основном произошло за счет увеличения дебиторской задолженности на 458310 руб. Дебиторская задолженность составляют основную долю оборотных средств предприятия и составляет 32,1  к валюте баланса на начало и 53,5% в конце анализируемого периода. Это оказывает отрицательное влияние на положение предприятия.

Как положительную тенденцию можно оценить увеличение денежных средств на 38000 руб., тем более что их удельный вес увеличился на 4,1 в общей сумме активов. Это является положительным фактором, так как влечет за собой рост суммы высоколиквидных активов и положительно сказывается на показателях ликвидности предприятия.

Анализ пассивной части баланса позволяет отметить, что приток средств за рассматриваемый период в сумме 673950 руб. в основном был связан с увеличением собственного капитала на 605000 руб. Структура источников хозяйственных средств предприятия характеризуется преобладающим удельным весом собственного капитала, его доля в общем объеме пассивов увеличилась с 83 до 87, что заслуживает положительной оценки структуры пассивов баланса.

Для наглядного анализа составим сводную таблицу аналитической группировки статей баланса за 2006 - первое полугодие 2009 гг /табл. 2.2/.

Таблица 2.2 - Основные показатели бухгалтерского баланса за 2006 - полугодие 2009 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 | 2007 | 2008 | I-ое полугодие 2009 |
| актив Внеоборотные активы | 256035,9 | 219737,4 | 174298,5 | 292680 |
| Оборотные активы | 194903,1 | 270248,4 | 333690 | 832217 |
| Убытки | 5000 | 5000 | - | - |
| пассив Капитал и резервы | 370000 | 405000 | 440000 | 1019000 |
| Долгосрочные пассивы | - | - | - | - |
| Краткосрочные пассивы | 80939 | 84985,8 | 67988,5 | 105897 |
| баланс | 450939 | 489985,8 | 507988,5 | 1124897 |

Анализируя данную таблицу видно, что максимальное значение внеоборотных активов на 1.06.2009 г. составляет 292680 руб., наименьшее на 1.01.2008 г. - 174298,5 руб., в основном это произошло из-за роста стоимости основных средств. Это говорит о хороших производственных возможностях предприятия, то же касается и оборотных активов равномерно с каждым годом они увеличивались, наибольший скачок в росте наблюдается в середине 2009 г. - оборотные активы увеличились на 637310 руб., что может гарантировать увеличение прибыли. В начале анализируемого периода ЗАО «НПО «Петролазер» имело небольшой убыток.

Анализируя пассивную часть баланса, можно считать, что за 3 года собственный капитал предприятия увеличился на 649000 руб. как видно из табл. 2.2 внеоборотные и оборотные активы финансируются за счет собственных средств. Рассматривая краткосрочные обязательства предприятия можно заметить, что они уменьшились вдвое по сравнению с собственным капиталом за анализируемые 3 года. Краткосрочные обязательства состоят из кредиторской задолженности с бюджетом, по страхованию и по оплате труда.

Валюта баланса с каждым годом возрастала и максимального значения достигла в первом полугодии 2009 г. - 1124890 руб.

из приведенного анализа можно сделать вывод, что в течение анализируемого периода на предприятии наблюдается значительное улучшение большинства показателей бухгалтерского баланса, в т.ч. и валюты баланса.

Анализ финансовых коэффициентов.

Финансовые коэффициенты представляют собой относительные показатели финансового состояния предприятия, которые являются ведущим элементом анализа финансового состояния, применяемым различными группами пользователей:менеджеры, аналитики, акционеры, инвесторы, кредиторы и др. Все коэффициенты были рассчитаны на данных, взятых из формы 2 бухгалтерской отчетности (приложение 1 стр. 106)

Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они измеряют доходность предприятия с различных позиций. Анализ уровня рентабельности производства за 2008 - I-ое полугодие 2009 г. представлен в табл. 2.3.

Рентабельность продаж характеризует размер прибыли на единицу реализованной продукции. Снижение показателя в рассматриваемом периоде может объясняться снижением спроса на продукцию. Рентабельность всего капитала отражает эффективность использования всего имущества предприятия. Уменьшение ее может являться следствием перенакопления активов. Рентабельность внеоборотных активов отражает эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов, показывает величину прибыли, приходящейся на единицу стоимости средств.

Эффективность использования собственных средств сократилась за анализируемый период почти в 9 раз, что резко отрицательно влияет на положение предприятия в экономической среде.

Таблица 2.3 - Показатели уровня рентабельности производства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Расчетная формула | Значение показателей, | | | |
|  |  | 2006 г | 2007 г | 2008 г | I-ое полугодие 2009 г |
| Рентабельность продаж | Прибыль от реализации продукции Выручка от реализации продукции | - 0,32 | 1,04 | 0,47 | 0,31 |
| Рентабельность всего капитала | Прибыль от реализации продукции ср. Итог баланса | - 0,24 | 1,02 | 0,84 | 0,12 |
| Рентабельность внеоборотных активов | Прибыль от реализации продукции ср. Итог Акт. 1 | - 0,43 | 2,27 | 2,47 | 0,49 |
| Рентабельность собственного капитала | Прибыль от реализации продукции ср. Итог Пас. 4 | - 0,29 | 1,23 | 0,97 | 0,14 |
| Рентабельность перманентного капитала | Прибыль от реализации продукции ср. Итог (Пас. 4+5) | - 0,29 | 1,23 | 0,97 | 0,14 |

Рентабельность перманентного капитала характеризует отдачу постоянного и долгосрочного капитала в распоряжении предприятия.

Все показатели, приведенные в табл. 2.3, снизились за исследуемый период.

Анализ текущей деятельности. Финансовое положение предприятия обуславливается в немалой степени его деловой активностью. В критерии деловой активности включаются показатели, отражающие качественные и количественные стороны развития деятельности предприятия:объем реализации продукции и услуг, широта рынков сбыта продукции, прибыль, показатели оборачиваемости активов и пассивов. То есть данная группа показателей характеризует, насколько эффективно предприятие использует свои средства.

Анализ деловой активности предприятия начнем с рассмотрения показателей деловой активности, помещенных в приложении 1, стр.108.

Коэффициент общей оборачиваемости капитала отражает скорость оборота всего капитала предприятия. Коэффициент оборачиваемости мобильных средств характеризует скорость оборота всех мобильных средств предприятия. Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств отражает число оборотов запасов предприятия, совершаемых в течение года, его снижение (а именно такую динамику имел коэффициент в рассматриваемом периоде) может свидетельствовать о сокращении спроса на продукцию предприятия. Коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности в первой половине 2009г. снизились, что привело к увеличению сроков оборота задолженности в днях, что связанно со снижением покупательской способности.

Частично уменьшение всех показателей объясняется снижением размера выручки от реализации продукции в первой половине 2009г., однако это не единственная причина, поскольку выросли и все показатели, используемые в знаменателе дроби (то есть размер отдачи на единицу средств предприятия и их источников снизился).

Показатель фондоотдачи внеоборотных активов характеризует эффективность их использования, измеряемую величиной продаж на единицу стоимости средств. Уменьшение уровня показателя в 2009г., свидетельствует о падении эффективности использования иммобилизованных средств.

В целом проведенный анализ позволяет сказать о низком уровне деловой активности предприятия, а отрицательная динамика большинства показателей свидетельствует об ухудшении финансовой ситуации предприятия.

оценка финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость - это способность предприятия маневрировать средствами, финансовая независимость. Это также определенное состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность.

Проводить анализ финансовой устойчивости можно при помощи относительных показателей табл. 2.4.

Таблица 2.4 - Расчет относительных показателей финансовой устойчивости (за 2006-I-ое полугодие 2009г.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нормативное значение | 2006 | 2007 | 2008 | I-ое полугодие 2009г |
| К-т независимости (Пас.4/итог баланса) | 0.5 | 0,82 | 0,89 | 0,86 | 0,90 |
| К-т финансовой устойчивости (Пас.4+5/итог баланса) | 0.5 | 0,82 | 0,89 | 0,86 | 0,90 |
| К-т соотношения заемных и собственных средств (Пас.5+6/Пас.4) | 1 | 0,22 | 0,21 | 0,15 | 0,10 |
| К-т маневренности (Пас.4+5-Акт.1/Пас.4) | оптим. = 0,5 | 0,31 | 0,46 | 0,60 | 0,71 |
| К-т инвестирования собственных источников (Пас.4/Акт.1) | 1 | 1,44 | 1,84 | 2,52 | 3,48 |
| К-т обеспеченности запасов собственными источниками (Пас.4+5-Акт.1/стр.210+220) | оптим. = 1 | 11,39 | 14,25 | 26,5 | 72,63 |

Достаточно высоким уровнем коэффициента независимости в США и европейских странах считается значение, равное 0,5 - 0,6. В этом случае риск кредиторов сведен к минимуму:продав половину имущества, сформированную за счет собственных средств, предприятие может погасить свои долговые обязательства, даже если вторая половина, в которую вложены заемные средства, будет по какой-то причине обесценена.

Рост коэффициента автономии свидетельствует об увеличении финансовой независимости предприятия, снижения риска финансовых затруднений в будущих периодах. Такая тенденция с точки зрения кредиторов повышает гарантированность предприятием своих обязательств.

Коэффициент финансовой устойчивости. Его экономический смысл заключается в том, что долгосрочные источники средств часто приравниваются к собственным, ввиду длительного периода их использования. Из данных таблицы видно, что предприятие обеспечено постоянными и долгосрочными источниками финансирования для обеспечения нормальной деятельности.

Значение коэффициента соотношения заемных и собственных средств свидетельствует о независимости предприятия от заемных источников финансирования. Это говорит о самостоятельности в работе предприятия.

Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственных средств находится в мобильной форме. Лишь на одну из рассматриваемых отчетных дат значение показателя близко к оптимальному, то есть собственных средств достаточно не только для приобретения основных фондов, но и для финансирования оборотных средств. Высокие значения коэффициента маневренности положительно характеризуют финансовое состояние, однако каких-либо устоявшихся в практике нормальных значений показателя не существует, иногда в специальной литературе в качестве оптимальной величины коэффициента рекомендуется 0,5.

Коэффициент инвестирования собственных источников выше нормативной границы. Это означает, что источники собственных средств достаточно покрывают производственные инвестиции. Коэффициент характеризует обеспеченность запасов предприятия собственными источниками. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами должен быть  0,6 - 0,8.

Таким образом, на основании данных произведенных расчетов можно сделать вывод о устойчивом финансовом положении предприятия.

Оценка ликвидности предприятия. Общий показатель ликвидности выражает способность предприятия осуществлять расчеты по всем видам обязательств - как по ближайшим, так и по отдаленным. Этот показатель не дает представления о возможностях предприятия в плане погашения именно краткосрочных обязательств. Поэтому для оценки платежеспособности предприятия используются три относительных показателя ликвидности, различающихся набором ликвидных средств, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств. При исчислении этих показателей за базу расчета принимают краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности равен отношению величины наиболее ликвидных активов к сумме наиболее срочных обязательств и краткосрочных пассивов. Под наиболее ликвидными активами подразумеваются денежные средства и краткосрочные ценные бумаги. Краткосрочные обязательства предприятия, представлены суммой наиболее срочных обязательств и краткосрочных пассивов. Предельное теоретическое значение данного показателя составляет 0,2 - 0,35.

Промежуточный коэффициент покрытия краткосрочных обязательств (коэффициент критической ликвидности). Для вычисления этого коэффициента в состав ликвидных средств в числители относительного показателя включается дебиторская задолженность и прочие активы. Коэффициент ликвидности отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. Теоретическое значение показателя признается достаточным на уровне 0,7 - 0,8.

Коэффициент текущей ликвидности или коэффициент покрытия. Он равен отношению стоимости всех оборотных (мобильных) средств предприятия к величине краткосрочных обязательств. значение показателя не должно опускаться ниже единицы. По другим данным нормальным для него считается значение большее единицы. Коэффициент покрытия характеризует ожидаемую платежеспособность предприятия на период, равный средней продолжительности одного оборота всех оборотных средств.

К показателям платежеспособности относятся также удельный вес запасов и затрат в сумме краткосрочных обязательств.

Расчетные показатели оценки ликвидности баланса представлены в табл. 2.6.

Таблица 2.5 - Показатели оценки ликвидности баланса

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2006 | 2007 | 2008 | I-ое полугодие 2009 | Нормативное значение показателя |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,12 | 0,27 | 0,82 | 0,37 | 0,2 - 0,32 |
| Промежуточный коэффициент покрытия краткосрочных обязательств (коэффициент критической ликвидности) | 1,91 | 2,82 | 4,38 | 6,15 | 0,6 - 0,8 |
| Коэффициент текущей ликвидности или коэффициент покрытия | 2,41 | 3,18 | 4,91 | 7,86 | 1,0 |
| Удельный вес запасов и затрат в краткосрочных обязательствах | 0,49 | 0,35 | 0,53 | 1,71 |  |

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время. Предельное теоретическое значение данного показателя составляет 0,2 - 0,35. Этот индикатор имеет особо важное значение для инвесторов. Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует платежеспособность предприятия на дату составления баланса.

Для ЗАО «НПО «Петролазер» этот показатель равен 0,12 - на конец 2006г., что говорит о низкой ликвидности предприятия, на конец 2007 г. - 0,27; на 01.01.08г. - 0,82 и 0,37 - на конец первого полугодия 2009.

За анализируемый период только в 2006 году значение коэффициента абсолютной ликвидности меньше 0,2, что свидетельствует о неплатежеспособности предприятия.

Промежуточный коэффициент покрытия краткосрочных обязательств характеризует ожидаемую платежеспособность предприятия на период, равный средней продолжительности одного оборота дебиторской задолженности. Особый интерес этот индикатор представляет для держателей акций. Нормативное значение показателя составляет 0,6 - 0,8.

Для данного предприятия этот коэффициент превышает нормативные значения и характеризует высокую платежеспособность предприятия.

Коэффициент покрытия показывает платежные возможности предприятия, оцениваемые при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной реализации готовой продукции, но и продажи в случае нужды прочих элементов материальных оборотных средств. Ликвидных средств должно быть достаточно для выполнения краткосрочных обязательств, т.е. значение показателя не должно опускаться ниже единицы.

Для ЗАО «НПО «Петролазер» этот показатель больше единицы, а рост данного коэффициента характеризует положительную тенденцию повышения краткосрочной платежеспособности предприятия.

Удельный вес запасов и затрат в краткосрочных обязательствах за 2006г. равен 0,49 за 2007г. - 0,35 за 2008г. - 0,53 и на первое полугодие 2009г. - 1,71. Значения показателя говорят о том, что величина запасов и затрат за исключением данных на первое полугодие 2009г. не превышает величину краткосрочных обязательств, а тенденция повышения данного коэффициента оценивается положительно.

Таким образом, за анализируемый период 2006 - 2009 год, ЗАО «НПО «Петролазер» имеет неустойчивое финансовое состояние. Хотя такое утверждение может быть несвоевременным из-за того, что в анализе использовались данные работы предприятия только за первое полугодие 2009 года.

Анализ показателей рыночной устойчивости свидетельствует о достаточно высокой независимости предприятия от внешних источников, причем за анализируемый период наблюдается значительное улучшение всех показателей рыночной устойчивости. Такая тенденция с точки зрения кредиторов повышает гарантированность предприятием своих обязательств. Поэтому предприятие имеет возможность реализовать свой бизнес-план по выпуску новой продукции.

**2.7 Бизнес-планирование на предприятии**

**.7.1 Необходимость в бизнес-планировании**

ЗАО «НПО «Петролазер» - не только торгующее, но и производственное предприятие. Компания постоянно проводит инновационные разработки, вводит проекты новых приборов в продажу. Соответственно, вопрос о необходимости планирования даже не встает - это обязательная составляющая успешного существования компании. Бизнес-план должен раскрыть все сложные вопросы планирования проекта и просчитывать не только финансы предприятия в перспективе, но в значительной степени предсказать развитие ситуации по проекту:

как будет развиваться производство;

как будет реализовываться товар или услуга;

что принесет разрабатываемый инновационный проект в будущем, целесообразно ли его реализация;

какие шаги необходимо предпринять предприятию, при благоприятной обстановке (экономической, политической, конкурентной) и при непредвиденных обстоятельствах.

Бизнес-план представляет собой документ внутрифирменного планирования, излагающий все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности предприятия, анализирующий проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяющий способы решения финансово-хозяйственных задач.

Цель разработки бизнес-плана - спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Бизнес-план помогает решить следующие проблемы:

сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;

выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их формированию и реализации;

выявить соответствие имеющихся кадров фирмы;

определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;

оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;

предусмотреть трудности, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Достижения компании в разработке бизнес-планов:

наработка навыков планирования в формате бизнес-плана и работы в соответствии с ним;

все большее осознание связи применения методов бизнес-планирования с достижением желаемых результатов деятельности фирмы;

освоение и внедрение в практику управления системы бюджетов;

организация деятельности в подразделениях и взаимодействия служб через регламентирование некоторых процессов подготовки информации и составления форм документов (правила подготовки и корректировки бюджетов).

**2.7.2 Проблемы бизнес-планирования на предприятии**

К проблемам бизнес-планирования я отнес следующее:

недостаток внешней информации и навыков работы с ней;

формулирование целей и задач, трудности с оценкой их выполнения;

недостаточная проработка планов мероприятий;

неадекватность отношения некоторых руководителей подразделений и работников к важности подготовки бизнес-плана;

неудовлетворительный контроль по разработанным программам мероприятий;

недостаточные ответственность и мотивация руководителей за подготовку и исполнение бизнес-планов;

недостаток времени для анализа и подготовки программных документов.

уделение недостаточного внимания разделу маркетингового анализа и его результатов. Мне кажется, причина этого - недооценка важности этого вопроса руководством и недостоверность материалов, которые порой печатаются в экономических изданиях и которые используются для анализа.

Кроме того, я выделил два субъективных препятствия для осуществления эффективного бизнес-планирования.

Первая и наиболее важная причина неудач - это чрезмерное давление, приоритет краткосрочных показателей над долгосрочными. У любой фирмы есть много неотложных задач, которые она стремится решить в максимально короткий период времени. Но срочное - это не всегда самое важное:пожалуй, наиболее важным является определение общего направления действий организации, ее главных целей, долгосрочных задач. Поэтому управляющий должен научиться предпочитать действительно важное срочному, текущему, а иногда и просто мимолетному. Специалисты по внутреннему бизнес-планированию произвели подсчеты времени, необходимого для участия высшего руководителя в планировании (т.е. максимального времени, необходимого для планирования). В соответствии с выводами менеджмента один руководитель может одновременно контролировать не более 7-11 видов деятельности.   
Вторая причина связана с природой личности менеджера. Ее можно определить как слабые навыки управляющих в планировании. Управляющие и особенно высшие менеджеры - это чаще всего люди, которые добились высоких должностей за счет энергии и предпринимательской одаренности, т.е. люди, которые умеют делать. Причем вынуждены делать все быстро и решительно. Однако накопленный хозяйственный опыт не приучил их к дисциплинированному, систематическому мышлению. До сих пор нечасто встречается такой менеджер, который предпочел бы в первую очередь думать, а не делать. Поэтому первые попытки заняться систематическим бизнес-планированием своей деятельности часто приводят к неудаче. Участие менеджера в бизнес-планировании является обязательным и по мере накопления опыта приносит хорошие плоды.

**ГЛАВА 3. БИЗНЕС-ПЛАН «НПО «ПЕТРОЛАЗЕР» ПО ПРОИЗВОДСТВУ ЛАЗЕРНОГО ТЕРАПЕВТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА «SOFT LASER SL-202»**

**.1 Резюме**

Предприятие ЗАО «НПО «Петролазер» организованно в 1995 году и как производитель в настоящее время занимает 3-ю позицию на медицинском рынке Санкт-Петербурга и достойную позицию на рынке России. С целью расширения собственного бизнеса и в результате исследований руководство предприятия приняло решение о производстве и продаже Лазерного Терапевтического Комплекса «Soft Laser SL-202».

Стратегической целью ЗАО «НПО «Петролазер» является разработка и производство современного Лазерного Терапевтического Комплекса «Soft Laser SL-202», и данный бизнес-план является только начальной частью этой программы. Прибор ориентирован первоначально на локальный рынок Санкт-Петербурга с постепенным расширением продаж на региональный рынок и рынок стран СНГ. В результате проведенных исследований рынка медицинского оборудования РФ было выяснено, что данный рынок имеет большую емкость и достаточно перспективен. В России производством аналогичной продукции занимается только несколько участников. Но очевидно, слабая конкуренция отражается на качестве и, главным образом, на цене выпускаемых этими субъектами рынка товаров не лучшим образом. Несмотря на это обстоятельство, существует повышающийся спрос, обусловленный большой емкостью рынка, на лазерную продукцию, используемую в разных областях медицины.

В связи с этим было принято решение сделать упор на разработку и производство универсального портативного лазерного терапевтического комплекса с большим количеством разнообразных насадок, с помощью которых прибор можно было бы использовать в разных областях медицины - неврологии, урологии, гинекологии, стоматологии, травматологии, ревматологии, отоларингологии, дерматологии, рефлексотерапии и некоторых других областях медицины. Прибор ориентирован на частные медицинские клиники, косметологические кабинеты, салоны красоты, фитнес-клубы, государственные структуры (поликлиники, больницы, лаборатории и т.д.). Для реализации этого проекта необходимо финансирование в объеме 6 млн. руб сроком на 3 года для разработки, проведения исследований, закупки основных средств и налаживания производственного процесса.

По данным ЗАО «НПО «Петролазер», срок окупаемости данного проекта равен 1,8 лет, средняя рентабельность продаж - 22,76% Объем выпуска в первый год работы - 2000 приборов.

В настоящее время ЗАО «НПО «Петролазер» производит большое количество медицинского оборудования и уже располагает производственными площадями, оборудованием и инженерными коммуникациями. Производство Софт-Лазер будет включено в производственный цикл уже имеющегося оборудования. Себестоимость одного прибора по предварительной оценке равна 11495,78 руб, розничная отпускная цена - 21900 руб. Предприятие нацелено на создание торговой марки на рынке лазерных препаратов, который в свою очередь поможет в реализации дальнейших планов предприятия на медицинском рынке.

**3.2 Описание отрасли и предприятия**

«НПО «Петролазер» представляет собой закрытое акционерное общество. Общество является юридическим лицом и действует на основе Устава, имеет собственное имущество, самостоятельный баланс и расчетный счет. Предприятие зарегистрировано 21 апреля 1995 года Решением Регистрационной палаты Санкт-Петербург № 18153 от 21 апреля 1995 г. В книге Регистрации сделана запись под № 12879. Свидетельство о внесении в Единый Государственный реестр юридического лица, зарегистрированном до 1 июля 2002г за № 2489823019036.

Юридический адрес общества:Россия, Санкт-Петербург, улица 10-я Красноармейская, д. 6; почтовое отделение №89, а/я № 4. Общество создано без ограничения срока действия.

«НПО «Петролазер» создано на основе коллективной собственности четырех собственников. Размер уставного капитала в настоящее время - 292 000 руб.

Руководство деятельностью предприятия ведет директор Воднев А.А., 1964 г. рождения, окончил в 1989 году Санкт-Петербургский Государственный Политехнический университет («Политех»), радиоинженер, с 1989 г. по 1994 г. - инженер КБ «Радиосвязи», с 1995 по 1997 г. - начальник коммерческого отдела внешнеэкономической ассоциации «СЕАС». Он самостоятельно решает вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, имеет право первой подписи, распоряжается имуществом предприятия, осуществляет прием и увольнение работников.

Главный бухгалтер - Крылова Л.В. - ведет деятельность по составлению документальных отчетов предприятия, имеет право второй подписи. Крылова Л.В., 1970 г. рождения, окончила в 1992 году. Санкт-Петербургский Финансово-Экономический университет («Финек»), бухгалтер-экономист. С 1992 г. по 1994 г. бухгалтер внешнеэкономической ассоциации «СЕАС», с 1994 - 1997 гг. - главный бухгалтер этой ассоциации.

В штате предприятия состоит 106 человек.

Основной вид деятельности - разработка, производство и реализация медицинского оборудования, а так же оборудования для ветеринарно-санитарной экспертизы животноводства. Производственный цех находится на территории ОАО «Кировский завод». Организация использует инфраструктуру завода (электро-, водо-, теплоснабжение). Для снабжения производства используется автомобильный транспорт. Удобное местоположение дает возможность организации эффективно осуществлять свою коммерческую деятельность.

Предприятие производит около 100 000 шт. различного оборудования в год. Количество производимого оборудования ограничено только емкостью имеющегося рынка, в то время как производительные мощности позволяет выпускать в среднем около 16000 шт. оборудования в месяц.

Потребителями произведенной продукции являются ветеринарные, частные медицинские клиники, частные лаборатории, косметологические кабинеты, салоны красоты, фитнес-клубы, государственные структуры (поликлиники, больницы, лаборатории, лаборатории ВСЭ, СББЖ и т.д.), а также розничная торговая сеть. Основными конкурентами на медицинском рынке Санкт-Петербурга являются ООО «Группа Президиум», ООО «Медицинская техника», ООО «Эскомед», но предприятие уверенно занимает 3-е место на медицинском рынке Санкт-Петербурга и достойную позицию на рынке России благодаря оптимальному соотношению цены и качества своего продукта. На рынке ветеринарно-санитарной экспертизы РФ фирма уверенно занимает ведущее положение (24,0% - доля рынка). Спрос на продукцию предприятия носит относительно стабильный характер, запасов готовой продукции предприятие не имеет.

С самого начала работы на предприятии осуществляется жесткий контроль за качеством продукта на входе и выходе производственного цикла. В штате предприятия имеется 2 лаборанта, осуществляющих этот контроль на соответствие ГОСТам.

Объем рынка медицинского оборудования в РФ по итогам 2009 г. составил порядка 80 млрд. руб. На сегодняшний день 93% медицинского оборудования закупается на государственные деньги, при этом только третья часть закупок - продукция российских производителей. Но из всей номенклатуры импортируемых медицинских изделий только 12-15% не может быть замещено отечественной продукцией.

Таким образом, преобладающее положение на российском рынке занимает импортная продукция, причем внутреннее производство и соответственно реализация осталась примерно на том же уровня, а вот уровень импорта значительно вырос. Это еще раз доказывает высокую емкость медицинского рынка России, но более высокую конкурентоспособность зарубежных поставщиков. Это - реальная проблема для российских производителей.

Российский рынок медицинского оборудования имеет четко очерченные региональные особенности. Так, ситуация в центральных регионах и в первую очередь в городах Москва и Санкт-Петербург значительно отличается от ситуации в регионе Поволжья, Урала, Сибири, Дальнего Востока. При анализе рынка медицинского оборудования выявляются некие его особенности, весьма типичные для многих субъектов РФ:с одной стороны, небольшой объем продаж, низкий покупательский спрос лечебных учреждений, а с другой - большая перспективная емкость, как в стоимостном, так и в количественном выражении, относительно невысокая конкуренция.

Основным показателем активности рынка является его покупательная способность. На протяжении ряда лет основная нагрузка в приобретении медицинского оборудования ложится на бюджетные источники финансирования. Доля бюджета в общих расходах на приобретение медицинского оборудования составляет 50-55%. При этом за последние 1-2 года отмечается существенный рост внебюджетных источников финансирования (до 30-35%). В последние годы оснащение лечебных учреждений значительно улучшилось:так, за последний год отмечается двукратный рост расходов на приобретение медицинского оборудования.

На протяжении ряда лет (с 2005г.) в структуре приобретаемого медицинского оборудования лидирующее место занимают диагностическое оборудование, лечебно-профилактическое оборудование и медицинская техника для оснащения отделений реанимации и хирургии.

Оценивая возможности своего развития, предприятие решило параллельно освоить производство нового вида продукции, портативного лазерного терапевтического комплекса. Первоочередными причинами для такого решения явилось, то что:

рынок лазерного оборудования является очень перспективным и быстрорастущим;

на этом рынке практически не представлены российские производители лазерного оборудования, в основном, дистрибьюторы зарубежных фирм-производителей; таким образом, возможно выиграть конкурентную борьбу ввиду более низкой отпускной цены;

технология производства относительно проста;

фирма обладает специализированной производственной инфраструктурой и не полностью загруженными производственными мощностями, таким образом, она может позволить себе производство дополнительного оборудования;

в последнее время возрастает спрос на использования лазерных методик в разных областях медицины;

**3.3 Описание продукта**

Обладая необходимыми производственными мощностями, кадровым потенциалом, а так же понимая необходимость расширения предлагаемой продукции ЗАО «НПО «Петролазер» предлагается на базе существующего производства параллельно освоить выпуск нового терапевтического лазерного аппарата и прилагающихся к нему разнообразных насадок для универсального использования прибора во многих областях медицины.

Предприятие предполагает выпуск портативного универсального Лазерного Терапевтического Комплекса «Soft-Laser SL-202». В данный момент прибор находится в стадии разработки рабочего проекта и предполагается к серийному производству.

Свет использовался для лечения разнообразных болезней испокон веков. Древние греки и римляне часто «принимали солнце» в качестве лекарства. И список болезней, которые приписывалось лечить светом, был достаточно велик.

Настоящий рассвет фототерапии пришелся на 19 век - с изобретением электрических ламп появились новые возможности. В конце XIX столетия красным светом пытались лечить оспу и корь, помещая пациента в специальную камеру с красными излучателями. Также различные «цветовые ванны» (то есть свет различных цветов) успешно применялись для лечения психических заболеваний. Причём лидирующую позицию в области светолечения к началу двадцатого столетия занимала Российская Империя.

В начале шестидесятых годов появились первые лазерные медицинские устройства. Сегодня лазерные технологии применяются практически при любых заболеваниях.

Развитие лазерной медицины идет по трем основным ветвям:лазерная хирургия, лазерная терапия и лазерная диагностика. Уникальные свойства лазерного луча позволяют выполнять ранее невозможные операции новыми эффективными и минимально инвазивными методами.

Растет интерес к немедикаментозным методам лечения, включая физиотерапию. Нередко возникают ситуации, когда необходимо проводить не одну физиопроцедуру, а несколько, и тогда пациенту приходиться переходить из одной кабины в другую, несколько раз одеваться и раздеваться, что создает дополнительные проблемы и потерю времени.

Многообразие методик терапевтического воздействия требует применения лазеров с различными параметрами излучения. Для этих целей служат различные излучающие головки, которые содержат один или несколько лазеров и электронное устройство сопряжения сигналов управления от базового блока с лазером.

Блочный принцип позволяет применять широкий спектр лазерных и светодиодных головок, обладающих различными спектральными, пространственно-временными и энергетическими характеристиками, что, в свою очередь, поднимает на качественно новый уровень эффективность лечения за счет сочетанной реализации различных методик лазерной терапии.

Эффективность лечения определяется прежде всего эффективными методиками и аппаратурой, которая обеспечивает их реализацию. Современные методики требуют возможность выбора различных параметров воздействия (режим излучения, длина волны, мощность) в широком диапазоне.

Аппарат лазерной терапии (АЛТ) должен обеспечивать эти параметры, их достоверный контроль и отображение и вместе с тем быть простым и удобным в управлении.

Лазерный Терапевтический Комплекс «Soft-Laser SL-202» - это портативный полупроводниковый лазер с микропроцессорным блоком управления, широким диапазоном регулирования мощностных, частотных и временных параметров облучения, удобным сервисом, встроенной дозиметрией, цифровой индикацией. Может применяться как в низкоинтенсивной, так и в высокоинтенсивной лазерной терапии.

Аппарат будет использоваться в лечебно-профилактических и научно-исследовательских учреждениях. Основные сферы применения в медицине - неврология, урология, гинекология, стоматология, травматология, ревматология, отоларингология, дерматология, рефлексотерапия и некоторые другие области медицины. Основные технические характеристики представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Основные технические характеристики «Soft Laser 202»

|  |  |
| --- | --- |
| Класс лазера | II |
| Длина волны излучения, мкм | 0.44 |
| Мощность, мВт | 20 |
| интенсивность излучения на поверхности объекта, мВт/см2 | 50-150 |
| время экспозиции, сек | 50-750 |
| Диапазон частот оптических импульсов, Гц | 10-5000 |
| Потребляемая электрическая мощность, ВА | 10 |
| Охлаждение | естественное воздушное |
| Вес, кг, не более | 1.5 |

Комплект поставки включает в себя:лазерный модуль, микропроцессорный пульт лазера, цанга для крепления насадок, набор(ы) насадок (по выбору заказчика), паспорт, упаковка.

Предполагается, что прибор будет использоваться с различными насадками, обеспечивающими ему универсальность в применении в различных областях медицины. Наборы насадок представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Наборы насадок для «Soft-Laser SL-202»

|  |  |
| --- | --- |
| НИЛУ-Л1 | Универсальный набор световодных инструментов для наружной и полостной терапии в различных областях медицины:комплект прямых и изогнутых стерилизуемых манипуляторов (катетеров), формирующих лазерный пучок с конической или цилиндрической индикатриссой рассеивания. |
| НИЛУ-ГИ | Ректо-вагинальный набор световолоконных инструментов для лазерного фотофореза лекарственных веществ в слизистые прямой кишки и влагалища в проктологии и гинекологии:магистрапьный световод и комплект сменных стерилизуемых рассеивателей. |
| НИЛУ-УР | Урологический набор световодных инструментов для лечения простатитов:комплект сменных стерилизуемых рассеивателей с разворотом излучения Side Focus для облучения простаты через стенку прямой кишки. |
| НИЛУ-И | Набор ипликаторных массажеров с лазерной стимуляцией:три насадки различной ширины с игольчатыми роликами и рассеивателями лазерного излучения. |
| НИЛУ-Б1 | Набор для лазерной баротерапии в различных областях медицины:2 банки (диаметром 20 и 30 или 40 и 50 мм) с зеркальным покрытием и отсасывающими эластичными баллонами. |
| НИЛУ-Б2 | Большой набор для лазерной баротерапии в различных областях медицины:6 банок различных размеров с зеркальным покрытием, магистральный световод и микрокомпрессор. |
| НИЛУ-К | Косметологический набор:3 косметологические насадки для лазерной баротерапии с зеркальным покрытием, микрокомпрессор. |
| НИЛУ-Ц | Набор для лазерной терапии целлюлитов:2 баровакуумных лазерных массажера, микрокомпрессор, ипликаторный лазерный массажер. |
| НИЛУ-КР | Набор световолоконных инструментов для неинвазивного облучения крови - трансмукозного, экстракорпорального, транскутанного:фотореакторная камера для экстракорпорального лазерного обл учения крови через стенки одноразовой системы переливания, баролазерная насадка для транскутанного облучения крови, комплект насадок для трансмукозного облучения крови. |
| НИЛУ-С | Большой стоматологический набор световодных инструментов:комплект насадок для облучения пульпы и пародонта, трансмукозного облучения крови. |

**3.4 Маркетинговый план**

В настоящее время в Санкт-Петербурге существуют два более или менее успешных и на первый взгляд реальных конкурента ЗАО «НПО «Петролазер», предлагающих несколько моделей универсальных лазерных аппаратов. Это ООО «Группа Президиум», ОАО «Медицинская техника».

Проанализируем эти предприятия и их продукцию.

ООО «Группа Президиум» является новым предприятием, не имеет собственного медицинского производства и реализует товары, закупленные за рубежом. В частности, фирма является официальным дистрибьютером некоторых европейских поставщиков. Реализацией лазерного оборудования, аналогичного Софт-Лазеру, фирма стала заниматься относительно недавно. Очевидно, в результате исследований в развитии своей деятельности руководство фирмы решило освоить новый вид предлагаемой продукции. По данным маркетингового отдела ЗАО «НПО «Петролазер», фирма предлагает портативные лазерные терапевтические аппараты с меньшим диапазоном использования в медицине (например, только в гинекологии и урологии, только в неврологии и т.д.). Однако одновременно с этим, цена одного прибора довольно высока.

Стоимость продукции предприятия в розницу:

лазерный аппарат (урология и гинекология) АЛпТ ГУ-10 - 29 732 руб;

лазерный терапевтический аппарат (неврология) АЛпТ НВ-05 - 27 360 руб.

лазерный терапевтический аппарат (проктология) АЛпТ ПР-10 - 25 900 руб.

Начиная торговлю лазерным оборудованием, фирма стала проводить мощную рекламную кампанию по продвижению лазерного оборудования на российском рынке:устраивала мастер-классы для студентов медицинских ВУЗов, для медицинского персонала в медицинских учреждениях, давала мощную рекламу в средствах массовой информации.

Их маркетинговую стратегию можно считать успешной, так как объемы продаж лазерного оборудования с самого начала были довольно высоки, одновременно с этим возрастала популярность использования этого оборудования в традиционной и эстетической медицине. Однако ввиду того, что в цене продукции большая часть относится на расходы на таможенные сборы и доставку, цена довольно высока.

Второй основной конкурент - предприятие ООО «Медицинская техника». Это предприятие обладает собственным производством и уже на протяжении нескольких лет занимается реализацией лазерного оборудования.

Однако, так же, как и предыдущий конкурент, все разновидности лазерных приборов ограничены в применении. У фирмы представлено только 4 прибора, аналогичные Софт-Лазеру. Основной же упор фирма делает не на портативные, а на лабораторные, объемные приборы, применяемые в сложных операциях.

Анализ и оценка конкурентов производится на основании данных табл. 3.3.

Таблица 3.3 - Анализ и оценка конкурентов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика конкурирующей продукции | Основные конкуренты | |
|  | 1-ый | 2-ой |
| Объем продаж (в натуральных показателях) | 44000 | 10560 |
| Занимаемая доля рынка, % | 15,5 | 11,2 |
| Уровень цены, руб | 25 997 | 28 321 |
| Финансовое положение (рентабельность), % | 15,0 | 20,0 |
| Уровень технологии | Высокий | Средний |
| Качество продукции | Среднее | Высокое |
| Расходы на рекламу | Осуществляются | Осуществляются |
| Привлекательность внешнего вида | Стандартная упаковка | Отсутствует |
| Время деятельности предприятия, лет | 16 | 8 |

Исходя из представленных в табл. 3.8. данных и учитывая, что ЗАО «НПО «Петролазер» планирует работать именно в сегменте портативных лазерных терапевтических аппаратов, основным конкурентом ЗАО «НПО «Петролазер» является первый конкурент, т.к. он занимает большую долю на рынке. Но как предполагалось выше из-за более выигрышного соотношения «цена-качество» продукции по сравнению с первым конкурентом, предприятие может столкнуться с трудностями только на входе в этот сегмент рынка. У второго конкурента продукция более конкурентоспособна по цене. Но он не может быть прямым конкурентом, так как он большей частью ориентирован на другого потребителя и обслуживает другой сегмент этого рынка. Цена продукции второго конкурента составила 28 321руб, что на 13% ниже, чем у первого. При этом рентабельность второго конкурента выше первого на 5%. Одним из факторов, определяющих основного конкурента является время деятельности его на рынке. С этой точки зрения предпочтение отдается также первому конкуренту, так как он на рынке уже 16 лет против 8 лет работы второго конкурента.

Первоначально предприятие ориентируется на рынок Санкт-Петербурга емкостью 25 млдр. руб. Планируется в первый год запуска реализовать 600 шт. аппаратов по цене 30 000 руб. при себестоимости - 17 051 руб. Основной упор ЗАО «НПО «Петролазер» планирует сделать на универсальность Софт-Лазера. Покупая лазерный блок и приобретая к нему необходимые насадки, клиент может использовать аппарат в неврологии, урологии, гинекологии, стоматологии, травматологии, ревматологии, баротерапии, отоларингологии, дерматологии, рефлексотерапии, проктологии. Одновременно с этим, цена на Софт-Лазер устанавливается немного выше цены конкурентов при условии, что приборы конкурентов используются только в одной области медицины. Потенциальными потребителями Софт-Лазера являются частные медицинские клиники, частные лаборатории, косметологические кабинеты, салоны красоты, фитнес-клубы, государственные структуры (поликлиники, больницы, некоторые образовательные учредения и т.д.), а также розничная торговая сеть. Со всеми этими категориями потребителей предприятие уже работает, поставляя им медицинское оборудование собственного производства. Таким образом, вводя новое оборудование в свой прайс-лист, фирма планирует играть на своей уже зарекомендовавшей положительной репутации.

Рынок лазерного оборудования не подвержен сезонным колебаниям. В долгосрочной перспективе этот рынок можно оценивать как быстрорастущий и большой емкости. Вероятно, в ближайшее время количество операторов этого сегмента рынка увеличится. Мировые тенденции, и в том числе тенденции развития этого рынка в странах СНГ, говорят о его большой перспективности. Предприятие планирует предложить рынку продукт-лидер по соотношению цена-качество. Освоив этот вид продукции и получив планируемую долю рынка, предприятие может начать увеличивать ассортиментный перечень выпускаемых лазерных аппаратов. Предприятие ставит себе цель завоевать определенную долю этого рынка и завоевание лидерства по качеству и цене продукции. Продукция будет распространяться оптом через уже имеющихся на предприятии клиентов и в розницу. Для транспортировки продукции предприятие будет использовать арендованный автотранспорт. Доля транспортных расходов в себестоимости продукции составляет 0,5 %.

Цена на продукцию рассчитывается по методу «издержки +». Привязывая цену к издержкам, упрощается проблема ценообразования, так как не приходится корректировать цену в зависимости от колебаний спроса.

Для проникновения на рынок предприятие планирует активные участия в тематических выставках в Санкт-Петербурге и других регионах страны, мощную рекламу в специализированных печатных изданиях, сайтах в интернете. Так же фирма планирует использовать практику поставок приборов «на реализацию» фирмам-партнерам. Как отмечалось выше, стратегия предприятия будет направлена на создание торговой марки.

**3.5 Производственный план**

В настоящее время фирма ООО «Украина» имеет значительный потенциал увеличения производства и расширения ассортимента продукции:развита производственная инфраструктура, имеется опыт работы в данной области и наработаны технологии производства, имеются квалифицированные кадры специалистов.

Исходя из потенциалов фирмы, предлагается закупить установку типа VS 200 для производства соевого молока и продуктов из сои. Установка закупается у фирмы «РОСС», г. Харьков, по цене 1250 тыс. руб. Спецификация установки VS 200 дана в табл. 3.2. Фирма является представителем производителя установок канадской компании ProSoya и поставляет установки этой компании в Украину. Фирма поставщик расположена по адресу:Харьков, ул. Ивана Камышева, 9, телефон (0572) 266128. Предприятие планирует осуществить этот проект за счет собственных средств.

Для работы установки требуется сырье, соевые бобы. Их можно закупать у предприятия «Макон» (г. Симферополь) по цене 1200 грн. за тонну.

Таблица 3.4 - Спецификация установки VS 200 компании ProSoya

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Качественное значение показателя |
| Производительность, л/ч | 200 |
| Количество необходимого сырья (сухого), кг/ч | 30 |
| Производительность по окаре, кг/ч | 50-60 |
| Мощность, кВт | 5 |
| Потребление воды |  |
| изготовление, л/ч | 300 |
| очистка и другие, л | 500 |
| Площадь (м2) | 7 |
| Метод экстракции | Автоматический |
| Дезодорация | Вакуумная |
| Обслуживающий персонал |  |
| изготовление | 1 |
| замачивание бобов и удаление окары | 1 |
| очистка | 1 (может быть работник, указанный выше) |
| техническое обслуживание | 1 (периодически) |

Данная автоматическая установка позволяет:

стерилизовать воду, предназначенную для смешивания с соевыми зернами;

дозировать и размельчать зерна сои;

экстрагировать соевое молоко;

рекупироватьокару;

добавлять сироп и ароматизаторы;

пастеризовать соевое молоко примерно 2 минуты при 100°С;

охлаждать его до +4°С.

Установка состоит из:бака запуска и промывки, расходомера, стерилизатора воды ультрафиолетовым излучением, бункера для зерен сои с дозатором, измельчителя, фильтра для отделения окары от молока, теплообменика-рекуператора, секции пастеризации, теплообменика-охладителя, электронагрева и регулятора воды в секциях пастеризации, холодильного компрессора и циркуляционных насосов.

Установка будет размещена на арендованных у совхоза «Северный Крым» площадях. Площадь, требуемая для установки, - 7 м2. Поэтому это производство идеально впишется в уже существующее.

Для обслуживания установки требуется 2 человека (должны иметь санитарные книжки) постоянно и 1 человек для проведения технического обслуживания периодически. Требования к обслуживающему персоналу - обычные, специальных знаний не требуется. В первое время на этом участке предприятия планируется односменный режим работы.

Предприятие планирует начать работу и выпустить в 2010 г. 430 штук ЛТК Soft laser 202, и в последующие 2 года производительность увеличиваться не будет.

Рассчитаем потребность в персонале и заработной плате табл. 3.3. Размер заработной платы возьмем средний по предприятию для такого вида работ. Начисления на заработную плату складываются из отчислений в пенсионный фонд (32%), социальное страхование (4%), отчислений в фонд занятости (1,5%) и составляют всего 37,5% от затрат на заработную плату за весь период.

Таблица 3.6 - Потребность в персонале и заработной плате

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование категорий работников | Потребность, чел | Месячный фонд заработной платы, руб | Годовая зарплата, руб | Затраты на заработную плату, руб | Начисления на заработную плату, руб |
| Рабочие основного производства |  |  |  |  |  |
| Оператор установки | 2 | 15000 | 180000 | 360000 | 135000 |
| Технолог | 1 | 17000 | 204000 | 204000 | 76500 |
| Служащие | 1 | 19000 | 228000 | 228000 | 85500 |
| Итого: | 3 |  | 612000 | 792000 | 297000 |

Для начала производственной деятельности необходимо рассчитать общую потребность в сырье и материалах. При расчете массы необходимого сырья (табл. 3.4) необходимо использовать планируемые объемы производства, данные о производительности установки (табл. 3.2) и количества необходимого сырья на единицу готового продукта. В 2001 году необходимо переработать 64,5 тонны соевых бобов.

Таблица 3.7 - Расход сырья и материалов на годовой объем производства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование материалов | Количество в натуральных единицах | Стоимость, грн | Стоимость за год, грн |
| Соевые бобы, тонн | 64,5 | 1200 | 77400 |
| Соль поваренная, тонн | 2,58 | 140 | 392 |
| Сахар, тонн | 2,58 | 1650 | 4257 |
| Растительный жир, тонн | 2,15 | 2700 | 5805 |
| Вода для процесса, м3 | 645 | 1,8 | 1161 |
| Вода для очистки и др., м3 | 134 | 1,8 | 241 |
| Полиэтиленовые пакеты с рисунком, тонн | 2,15 | 7800 | 16770 |
| Итого: | | | 1060260 |

Стоимость электроэнергии на технологические цели рассчитывается исходя из количества потребляемой энергии в 2010 г. - 12902 кВт и тарифной ставки за 1 кВт - 1,5 руб., итого стоимость электроэнергии за год - 19350 руб. На продвижение продукции предполагается выделить рекламный бюджет (газетные объявления, театрализованные представления в школах и дошкольных учреждениях с участием молока «СоуНайс», проведение лекций в медицинских учреждениях и изготовление печатной продукции) в сумме 200000 руб. за первый год выпуска продукции. Расчет суммы амортизационных отчислений проведем без поправочных коэффициентов (табл. 3.8). Установка по изготовлению соевого молока VS 200 стоит 1250000руб.

Таблица 3.8 - Расчет суммы амортизационных отчислений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование оборудования | 1-ый год, руб. | 2-ой год, руб. | 3-год, руб. |
| Амортизация за I квартал | 78130 | 60350 | 46650 |
| Амортизация за II квартал | 73240 | 56580 | 43730 |
| Амортизация за III квартал | 68660 | 53040 | 41000 |
| Амортизация за IV квартал | 64370 | 49230 | 38440 |
| Итого: | 284400 | 219200 | 169820 |

Себестоимость продукции является одним из важных обобщающих показателей деятельности предприятия, отражающих эффективность использования ресурсов, результаты внедрения новой техники и прогрессивной технологии, совершенствование организации труда, производства и управления.

Себестоимость продукции представляет собой совокупность затрат на производство и реализацию продукции. Расчет среднегодовой себестоимости 1-го года работы предприятия отражен в табл. 3.9.

Таблица 3.9 - Расчет среднегодовой себестоимости

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| п.п. | Статьи затрат | Сумма по годам, руб | |  |  |  |  | Обоснование |
|  |  | на ед. | 1 год |  | 2 год |  | 3 год |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 6 | 7 |
|  | Сырье и основные материалы | 2400 | 1060260 | 2400 | 1060260 | 2400 | 1060260 | Таблица 4 |
|  | Электроэнергия на технические нужды | 50 | 19350 | 50 | 19350 | 50 | 19350 | по факту |
|  | Затраты на зарплату | 1800 | 792000 | 1800 | 792000 | 1800 | 792000 | Таблица 3 |
|  | Отчисления на социальные нужды | 800 | 297000 | 800 | 297000 | 800 | 297000 | -“- |
|  | Амортизационные отчисления | 660 | 284400 | 510 | 219200 | 393 | 168920 | Таблица 5 |
|  | Расходы на рекламу | 460 | 200000 | 160 | 69000 | 47 | 20000 | Рекламный бюджет |
|  | Услуги сторонних организаций | 280 | 120000 | 230 | 100000 | 180 | 80000 | Предполагается |
|  | Прямые затраты | 6450 | 2773010 | 5950 | 2556810 | 5670 | 2436900 |  |
|  | Цеховые расходы | 900 | 396000 | 900 | 396000 | 900 | 396000 | 50% от п.3 |
|  | Общезаводские расходы | 1800 | 792000 | 1800 | 792000 | 1800 | 792000 | 100% от п.3 |
|  | Потери брака | 290 | 124785 | 267 | 115056 | 255 | 109660 | 4.5% от прямых затрат |
|  | Прочие производственные расходы | 645 | 277301 | 595 | 255681 | 567 | 243690 | 10% от прямых затрат |
|  | Непроизводственные расходы | 372 | 138650 | 297 | 127840 | 283 | 121845 | 5% от прямых затрат |
|  | Итого косвенных расходов | 4007 | 1728736 | 3859 | 1686577 | 3805 | 1663195 | сумма п.п. 8-12 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Плановая себестоимость | 10457 | 4501746 | 9809 | 4243387 | 9475 | 4100095 | сумма п.п. 1-12 |
|  | Отчисления во внебюджетные фонды | - | - | - | - | - | - | - |
|  | Полная себестоимость | 10457 | 4501746 | 9809 | 4243387 | 9475 | 4100095 | п.13 + п.14 |
|  | Плановая прибыль | 5228 | 2250873 | 4904 | 2121693 | 4737 | 2050047 | 50% от п.15 |
|  | Налог на прибыль | 1046 | 450175 | 981 | 424339 | 947 | 410010 | 20% от п.16 |
|  | Чистая прибыль | 4182 | 1800698 | 3923 | 1697354 | 3790 | 1640037 | п.16 - п.17 |
|  | Расчетная оптовая цена | 15685 | 6752619 | 14713 | 6365080 | 14212 | 6150142 | п.15 + п.16 |
|  | НДС | 2823 | 1215471 | 2648 | 1145714 | 2558 | 1107025 | 18% от п.19 |
|  | Отпускная цена | 18508 | 7968090 | 17361 | 7510794 | 16770 | 7257167 | п.19 + п.20 |

Таким образом, средняя отпускная цена одного литра соевого молока при объеме производства в 430 штук будет равна 18508руб. за 1-ый год работы предприятия, 2-ой год - 17361руб., 3-ий год - 16770руб., что вполне соответствует стоимости аналогичной продукции конкурирующих предприятий. Благодаря этой тенденции предприятие может варьировать оптовую стоимость продукта:либо повышая свою прибыльность при постоянном объеме, либо уменьшая оптовую стоимость и увеличивая объем продаж.

Анализируя данные таблицы 3.6 можно сделать вывод, что полная себестоимость в динамике уменьшается:за 1-ый год - составит 10457 руб., во 2-ой год - 9809 руб. и за 3-ий год работы - 9475 руб., что является положительным фактором и обеспечивается снижением доли условно-постоянных затрат в составе себестоимости.

Условно - постоянные затраты - это расходы, которые практически не зависят от объема производства; условно-переменные затраты, в отличие от условно-постоянных, изменяются прямо пропорционально росту объемов производства.

Дальнейшее снижение себестоимости связано с завершением периода освоения, а значит, сокращения объема брака из-за недостаточной квалификации работников и повышения производительности (следовательно, на каждую единицу продукции приходится все меньшая величина заработной платы). Дальнейшее снижение себестоимости может быть связанно с эффектом роста объемов выпуска, т.е. в силу стабильности условно-постоянных затрат рост объема выпуска ведет к сокращению той величины этих затрат, которую приходится включать в себестоимость каждой единицы продукции для покрытия в конце концов общей суммы этих затрат.

**3.6 Финансовый план**

В этом разделе бизнес-плана обобщают все предшествующие материалы разделов бизнес- плана и представляют их в стоимостном выражении.

Финансовый план предполагает выполнение следующих расчетов:

распределение чистой прибыли (планирование средств фондов накопления и потребление) (приложение 1, стр. 104-105);

расчет доходов и затрат (табл. 3.8);

прогнозный баланс активов и пассивов предприятия (приложение 1, стр.102-103);

расчет показателей финансово-экономической деятельности предприятия (табл. 3.9).

Распределение чистой прибыли осуществлено исходя из отчислений в фонд накопления в размере 90% и фонд потребления - 10% чистой прибыли. Такое распределение обусловлено тем, что ЗАО «НПО «Петролазер» является предприятием, требующим развития своей материально-технической базы.

Планирование выручки от реализации осуществляется с учетом времени поступления денежных средств на счет предприятия за отгруженную продукцию (5 дней).

При планировании затрат на сторону следует учитывать также, как и при планировании денежных средств, время их уплаты предприятием (продолжительность нормальной кредиторской задолженности поставщикам, бюджету и др.) - 3 дня, поставщикам - 15 дней, бюджету и банку - 9 дней (оплата труда с начислениями).

Прирост устойчивых пассивов на 2010 г. рассчитывается следующим образом.

Кредиторская задолженность по оплате труда (Кзп):

Кзп = ФОТ \* 9:360 = ( 792000 + 297000) \* 9:360 = 27225.

Кредиторская задолженность по бюджету (Кб):

Кб = НЛ \* Д:360 = 1665646 \* 15:360 = 69402, где

НЛ - сумма налогов (450175+1215471= 1665646).

Кредиторская задолженность поставщикам (Кп) за сырье, материалы, топливо и прочие услуги:

Кп = СМ \* Д:360 = 1399610 \* 3:360 = 11660,

где СМ - общая сумма расходов на сырье, материалы, топливо и др. услуги.

Кредиторская задолженность банку (К%) за пользование кредитом:

К% = Скр \* Д:360 = 375000 \* 15:360 = 15630, где

Скр - размер уплаты % за кредит = 1250000 \* 0,3 = 375000.

Итого устойчивых пассивов на конец 2010 года = 27225+69402+11660+15630=123917руб.

Устойчивые пассивы на начало 2010 года = норматив оборотных средств на 2010 год = 18550, прирост устойчивых пассивов в 2010 г. = 123917 -18550 = 105367.

Размер устойчивых пассивов в 2011 году - 118684.

Кзп = 27225; Кб = 1570053 \* 15:360 = 65419; Кп = 1248610 \* 3:360 = 10410;

К% = 375000 \* 15:360 = 15630.

Прирост устойчивых пассивов в 2011 году = 118684 - 123917 = - 5233.

Устойчивые пассивы в 2012 г. =115895.

Кзп = 27225, Кб = 63210; Кп = 9830; К % - 15630.

Прирост устойчивых пассивов в 2003 г. = 115895 - 118684 = - 2789.

Погашение долгосрочного кредита планируется в течение 3 -х лет равными долями - 2439260:3 = 416670 руб.

Основными источниками формирования средств фонда накопления являются:амортизационные отчисления, отчисления от чистой прибыли, прирост устойчивых пассивов, долгосрочный кредит банка (только в 2010 г.). Средства этого фонда использовались на уплату процентов за пользование долгосрочным кредитом, на приобретение основных фондов (только в 2010г.), на погашение долгосрочного кредита банка (согласно кредитному договору - начиная с 2010 г.)

Фонд потребления в динамике увеличивается (с 800060 руб. - 2010 г. до 935330 руб. - в 2012 г.), т.к. использование средств этого фонда пока не планируется (см. приложение 1 стр.104).

План доходов и расходов (табл. 3.8) на 3 года в соответствии с прогнозом тенденций развития отрасли отражает, что в течение 2010-2012 гг. предприятие будет получать устойчивую прибыль, рентабельность продукции и продаж в динамике увеличивается, что является положительной тенденцией.

Таблица 3.10 - Доходы и затраты ЗАО «НПО «Петролазер», руб

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| п/п | Показатели | 2010 | 2011 | 2012 |
| 1. | Доходы (выручка) от реализации без НДС | 6752619 | 6365080 | 6150142 |
| 2. | Полная себестоимость | 4501746 | 4243387 | 4100095 |
| 3. | Балансовая прибыль | 2250873 | 2121693 | 2050047 |
| 4. | Налог на прибыль | 450175 | 424339 | 410010 |
| 5. | Чистая прибыль | 1800698 | 1697354 | 1640037 |
| 6. | Рентабельность продукции, % (п.5:п.2 \* 100 %) | 39,9 | 39,9 | 39,9 |
| 7. | Рентабельность продаж, % ( п.5:п.1\* 100 %) | 26,67 | 26,67 | 26,67 |

Критический объем производства (Vкр) определяется по формуле:

кр = УПЗ:( Ц-УППЗ),

где УПЗ - сумма условно-постоянных затрат, руб.;

Ц - цена единицы продукции предприятия, руб.;

УППЗ - сумма условно-переменных затрат на единицу продукции, руб.

Запас финансовой прочности определяется как разница между планируемым размером выручки и размером пороговой выручки и отражает, до какого размера можно снижать объем производства и не нести при этом убытков.

С целью оценки финансово-экономических результатов проекта составляется прогнозный баланс активов и пассивов предприятия ЗАО «НПО «Петролазер» на 2010-2012 г. (см. приложение 1, стр.102).

Рассматривая данные таблицы, отмечаем, что «пробка» расположена в активе баланса с 2010 - 2012 гг. Это говорит о том, в этот период имеется резерв размещения 1986840 руб., 2575770 руб. и 2372520 руб. соответственно в производство Soft-Laser SL-202.

**3.7 Экономическая эффективность проекта**

Обоснование финансово-экономической целесообразности реализации планируемого производства можно дать на основе анализа представленных в табл. 3.11 показателей, по которым определяется ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость и стабильность предприятия, а главное - ожидаемый срок окупаемости проекта.

Таблица 3.11 - Финансово-экономические результаты деятельности ЗАО «НПО «Петролазер»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | Годы | | |
|  | 2010 | 2011 | 2012 |
| Коэффициенты ликвидности |  |  |  |
| - коэффициент абсолютной ликвидности | 2,2 | 2,1 | 2,1 |
| - коэффициент покрытия баланса | 9 | 7,9 | 6,9 |
| Коэффициенты финансовой независимости и устойчивости |  |  |  |
| - общий (коэффициент автономии) | 0,6 | 0,7 | 0,8 |
| - коэффициент финансовой устойчивости | 0,4 | 0,6 | 2,8 |
| Коэффициенты деловой активности |  |  |  |
| Продолжительность оборачиваемости в днях: |  |  |  |
| а) запасов | 153,4 | 80,6 | 62,3 |
| б) дебиторской задолженности | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| в) кредиторской задолженности | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| г) операционного цикла (а + б) | 157 | 84,2 | 63,6 |
| д) финансового цикла (г - в) | 155,7 | 82,9 | 62,3 |
| Фондоотдача основных средств, грн. | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| Коэффициенты прибыли |  |  |  |
| - рентабельность продаж, % | 60,75 | 60,75 | 60,75 |
| - рентабельность основной деятельности, % | 34,53 | 34,1 | 34,1 |
| - рентабельность авансированного капитала, % | 112 | 125 | 134 |
| Срок окупаемости проекта, лет | 1,7 | 1,8 | 1,9 |

Данные таблицы показывают, что ЗАО «НПО «Петролазер» по состоянию на 2010 год будет иметь устойчивое финансовое состояние, т.к. все коэффициенты находятся в пределах нормативных. К 2012 году предприятие станет независимым от внешних кредиторов, т.к. планируется погашение долгосрочного кредита.

Показатели деловой активности также говорят об улучшении финансового состояния, т.к. имеется тенденция к сокращению оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, кроме того, прослеживается, что к 2012 году проект практически себя окупит.

Это дает основания сделать вывод, что реализация проекта по производству и реализации Лазерного Терапевтического Комплекса «Soft-Laser SL-202» экономически целесообразна.

**3.8 Анализ рисков**

В предпринимательской деятельности всегда существует опасность того, что цели, поставленные в плане, могут быть полностью или частично не достигнуты.

Из всего перечня рисков особое внимание уделяется финансово-экономическим рискам, классификация и влияние которых отражены в табл. 3.12.

Таблица 3.12 - Финансово-экономические риски

|  |  |
| --- | --- |
| Виды рисков | Отрицательное влияние на прибыль |
| Неустойчивость спроса | Падение спроса с ростом цен |
| Появление альтернативного продукта | Снижение спроса |
| Снижение цен конкурентов | Снижение цен |
| Увеличение производства у конкурентов | Падение продаж или снижение цен |
| Рост налогов | Уменьшение чистой прибыли |
| Платежеспособность потребителей | Падение продаж |
| Рост цен на сырье, материалы, перевозки | Снижение прибыли из-за роста цен |
| Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы | Снижение прибыли из-за роста цен |

Проанализировав виды рисков можно сказать, что:

неустойчивость спроса маловероятна, потому что лазерное оборудование в России пользуется большим спросом даже при условии довольно высоких цен (так как основное представленное оборудование на рынке - иностранного производства, в структуре цены большая часть принадлежит расходам на таможенные сборы). К тому же, мировые тенденции говорят о том, что рынок является бурно развивающимся и имеет большую емкость. Кроме того, в структуре прибыли предприятия имеется большой запас для снижения отпускных цен и тем самым восстановления прежних объемов продаж;

появление производителей альтернативных лазерных терапевтических комплексов имеет большую вероятность из-за слабой конкуренции в данном сегменте рынка в России, но предприятие после освоения производства Софт-Лазера планирует увеличить количество и разнообразие прилагающихся к Софт-Лазеру насадок, а так же производить ряд других лазерных препаратов и, таким образом, диверсифицировать свою прибыль и спрос;

снижение цен конкурентов (в основном, дистрибьюторов иностранных представителей в России) и снижение цен на данный тип продукта также имеет большую вероятность но, как говорилось выше, стратегия предприятия направлена на создание продукта-лидера по соотношению - цена-качество; диверсификация деятельности предприятия позволит решить проблему снижения цен;

увеличение производства у конкурентов также имеет большую вероятность, мера противодействия - создание продукта с новыми потребительскими качествами;

рост налогов маловероятен, но даже в случае этого события предприятие будет акцентировать внимание на налоговом планировании своей деятельности;

платежеспособность потребителей в современной ситуации относительно низкая, но, как отмечалось выше, предприятие имеет возможность снизить отпускные цены и увеличить объемы продаж;

рост цен на сырье, материалы и перевозки имеет большую вероятность, так как большинство предприятий индексируют свои цены в соответствии с ростом курса доллара, но в настоящее время на рынке сырья, материалов и перевозок имеется большая конкуренция и всегда можно найти оптимальное решение этой проблемы;

зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы имеет малую вероятность по причинам указанным выше.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данном дипломном проекте проведён анализ основных разделов бизнес-плана, осуществлен анализ финансового состояния ЗАО «НПО «Петролазер», разработан бизнес-план предприятия по производству Лазерного Терапевтического комплекса (дальше ЛТК) «Soft Laser SL-202».

Была выяснена структура бизнес-плана и что бизнес-план является основным видом планов, которые разрабатываются компаниями. Он содержит программу деятельности фирмы, включающую основные цели, задачи, стратегию, тактику и бюджет. Профессионализм команды, составляющей бизнес-план, напрямую влияет на жизнеспособность компании на рынке и на успешность бизнеса, поэтому процесс разработки бизнес-плана должен быть профессионально и грамотно организован и должен контролироваться руководством компании.

В рамках настоящей дипломной работы сделана попытка анализа деятельности ЗАО «НПО «Петролазер», была проанализирована ликвидность баланса и анализ таких финансовых коэффициентов, как показатели рентабельности, деловой активности, финансовой устойчивости и ликвидности.

Был разработан реальный бизнес-план, способствующий расширению бизнеса ЗАО «НПО «Петролазер» и освоению новых рыночных ниш. Был проведен анализ локального рынка, дано описание продукта и технологии его производства. При анализе структуры управления была рекомендована наиболее оптимальная структура управления компанией, ориентированная на реализацию поставленных руководством целей. Был проведен анализ рисков данного проекта. В рамках финансовой части бизнес-плана был составлен прогнозный баланс на 2010-2012 гг. и проанализированы финансовые коэффициенты предприятия за этот период.

Было выяснено, что в целом реализация проекта по производству ЛТК «Soft Laser SL-202» экономически целесообразна и ЗАО «НПО «Петролазер» в будущем способно своевременно погашать свои обязательства перед кредиторами за счет средств, находящихся на расчетном счете, т.к. предприятие планирует получать устойчивую прибыль.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. А.Д. Цвиркун, В.К. Акинфиев, «Бизнес-план. Анализ инвестиций. Методы и инструментальные средства», Изд-во:Ось-89, 2009 г., 320 с.

2. А.И. Гомола, П.А. Жанин, «Бизнес-планирование», Изд-во:Академия, 2009 г., 144 с.

. А.И. Деева, «Финансы и кредит», Изд-во:КноРус, 2009 г., 544 с.

. А.С. Пелих, «Бизнес-план, или как организовать собственный бизнес», Изд-во:Ось-89, 2008 г., 112 с.

. Аксель Зелль, «Бизнес-план. Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов», Изд-во:Ось-89, 2007 г., 240 с.

. Боб Адамс, «Бизнес-планирование. Эффективные методики разработки», Изд-во: АСТ, Астрель, 2007 г., 480 с.

. В. А. Лосев, «Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей», Изд-во: Вильямс, 2008 г., 208 с.

. В.А. Горемыкин, «Энциклопедия бизнес-планов. Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов», Изд-во:Ось-89, 2009 г., 1120 с.

. В.А. Морошкин, В.П. Буров, «Бизнес-планирование», Изд-во: Форум, 2009 г., 288 с.

. В.З. Черняк, «Бизнес-план. Теория и практика», Изд-во: Альфа-Пресс, 2007 г., 464 с.

. В.М. Попов, Г.В. Медведев, С.И. Ляпунов, С.Ю. Муртазалиева, «Бизнес-план инвестиционного проекта. Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация», Изд-во: Финансы и статистика, 2008 г., 432 с.

. В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин, «Бизнес-план фирмы», Изд-во: Инфра-М, 2010 г., 192 с.

. В.П. Галенко, Г.П. Самарина, О.А. Страхова, «Бизнес-планирование в условиях открытой экономики», Изд-во: Академия, 200 г., 288 с.

. Гарретт Саттон, «Азбука составления победоносного бизнес-плана», Изд-во: Попурри, 2007 г., 384 с.

. Е.Р. Орлова, «Бизнес-план. Методика составления и анализ типовых ошибок», Изд-во: Омега-Л, 2009 г., 160 с.

. Е.Ф. Тихомиров, «Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия», Изд-во: Академия, 2010 г., 384 с.

. И.И. Ушаков, «Бизнес-план». - Спб,, Изд-во: Питер, 2007 г., 224 с.

. К.В. Пивоваров, «Бизнес-планирование. Учебно-методическое пособие», Изд-во: Дашков и Ко, 2007 г., 164 с.

. К.Н. Петров, «Как разработать бизнес-план. Практическое пособие с примерами и шаблонами». - М.:“И.Д. Вильямс”, 2007 г., 384 с.

. Клайв Ридинг, «Стратегическое бизнес-планирование. Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества», Изд-во: Баланс Бизнес Букс, 2005, 382 с.

. М.В. Романова, «Бизнес-планирование». - М., ИД Форум - Инфра-М., 2007 г., 240 с.

. Н.Д. Стрекалова, «Бизнес-планирование», Изд-во: Питер, 2009 г., 352 с.

. Н.Н. Шаш, «Бизнес-план предприятия. Практические рекомендации по разработке. Реальные образцы», под редакцией Ф.Н. Филиной, Изд-во: ГроссМедиа Ферлаг, РОСБУХ, 2009 г., 320 с.

. Н.Н. Шаш, «Бизнес-план предприятия», Изд-во: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2007 г., 488 с.

. Нортон Пейли, «Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год», Изд-во: Эксмо, 2007 г., 416 с.

. Полли Берд, «Бизнес-план. Пошаговое руководство», Изд-во: ФАИР-ПРЕСС, 2007 г., 304 с.

. Ронда Абрамс, «Бизнес-план за один день. Правильно и быстро!», Изд-во: Питер, 2009 г., 192 с.

. Ронда Абрамс, «Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности», Изд-во: Прайм-Еврознак, 2008 г., 544 с.

. С.А. Голембиовский, «Бизнес-план в стиле Russian», Изд-во: Ось-89, 2008 г., 432 с.

. С.А. Ефимова, «Бизнес-планирование. Краткий курс», Изд-во: Окей-книга, 2009 г., 112 с.

. С.В. Петухова, «Бизнес-планирование. Как обосновать и реализовать бизнес-проект», Изд-во: Омега-Л, 2010 г., 172 с.

. Т.Н. Джакубова, «Бизнес-план. Расчеты по шагам», Изд-во: Финансы и статистика, 2009 г., 96 с.

. Фил Стоун, «Бизнес-план», 2004 г., 112 с.

. Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, «Бизнес-план. Стратегии и тактика развития компании», Спб, Омега-Л, 2010 г., 352 с.

. Ю.Г. Учитель, М.Ю. Учитель, «SWOT-анализ и синтез - основа формирования стратегии организации», Изд-во: Либриком, 2010 г., 328 с.

. А.В. Сакуров, "Роль бизнес-плана в современных условиях”//Сайт финансовой компании ИТ-Град: http://www.itgrad.ru/news/642

. А.И. Леонов, «Для чего нужен бизнес-план»//Сайт проекта БиПлан “Все о бизнес-плане”, http://www.biplan.ru/catalog/poleznoe/

. Д.Н. Писарев, «Российская практика бизнес-планирования»//Сайт финансовых статей, http://plan.partnerstvo.ru/node/41

. Л.С. Жуков, «Особенности составления бизнес-планов в российских условиях»//Сайт финансовой компании ACE Consulting Company, http://www.ace-consulting.ru/news/12

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Показатели бухгалтерского баланса за 2006 - I-ое полугодие 2009 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение показателей | | | |
|  | 2006 | 2007 | 2008 | I-ое полугодие 2009 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| АКТИВ | 450939 | 489985,8 | 507988,5 | 1124897 |
| I. Основные средства и другие внеоборотные активы |  |  |  |  |
| Основные средства: |  |  |  |  |
| - остаточная стоимость | 256035,9 | 219737,4 | 174298,5 | 292680 |
| - износ | 23964,1 | 60262,6 | 105701 | 137319,9 |
| - первоначальная стоимость | 280000 | 280000 | 280000 | 430000 |
| Всего | 256035,9 | 219737,4 | 174298,5 | 292680 |
| II. Запасы и затраты |  |  |  |  |
| Производственные запасы | 40000 | 30000 | 36000 | 53000 |
| Расходы будущих периодов | - | - | - | 128000 |
| Всего | 40000 | 30000 | 36000 | 181000 |
| III. Денежные средства, расчеты и другие активы |  |  |  |  |
| Дебиторская задолженность: |  |  |  |  |
| - за товары, срок оплаты которых не наступил | 17903,1 | 126000 | - | 143000 |
| - с бюджетом | - | 3000 | 3300 | 5000 |
| - с другими дебиторами | 127000 | 88248,4 | 238290 | 455217 |
| Денежные средства: |  |  |  |  |
| - касса | - | - | 100 | - |
| - расчетный счет | 10000 | 23000 | 56000 | 48000 |
| Всего | 154903,1 | 240248,4 | 297690 | 651217 |
| ПАССИВ | 450939 | 489985,8 | 507988,5 | 1124897 |
| I. Капитал, фонды и резервы |  |  |  |  |
| Уставный фонд | 375000 | 375000 | 375000 | 980000 |
| Специальные фонды и целевое финансирование | 20 | 30 | 40 | 50 |
| Нераспределенная прибыль: | - | 15000 | 15000 | 9000 |
| - прошлых лет |  |  |  |  |
| - отчетного года | - | - | 20000 | 20000 |
| Убытки: | - | 20000 | 30000 | 10000 |
| - прошлых лет |  |  |  |  |
| - отчетного года | - | 5000 | - | - |
| Всего | 5000 | - | - | - |
| II. Долгосрочные пассивы | 370000 | 405000 | 440000 | 1019000 |
| Всего |  |  |  |  |
| III. Расчеты и другие краткосрочные пассивы | - | - | - | - |
| Кредиторская задолженность: |  |  |  |  |
| - за товары, работы, услуги, не оплаченные в срок |  |  |  |  |
| - с бюджетом | - | - | - | - |
| - по внебюджетным платежам | 6382,5 | 6701,6 | 5361,3 | 8041,9 |
| - по страхованию | - | - | - | - |
| - по оплате труда | 23483 | 24657,1 | 19725,6 | 30821,3 |
| Всего | 51073,5 | 53627,1 | 42901,6 | 67033,8 |

Прогнозный баланс активов и пассивов ЗАО «НПО «Петролазер» (на конец года)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | Годы | | | | |
|  | 2010 | 2011 | | 2012 | |
| 1.Внеоборотные активы Основные фонды по балансовой стоимости | 1250000 | 1250000 | | 1250000 | |
| 1.2 Амортизация | 284400 | 503600 | | 673420 | |
| 1.3 Основные фонды по остаточной стоимости (п.1.1-п.1.2) | 965600 | 746400 | | 576580 | |
| Итого по разделу 1 (п.1.3) | 965600 | 746400 | | 576580 | |
| 2. Оборотные активы |  |  | |  | |
| 2.1 Запасы | 6220 | 5570 | | 5170 | |
| 2.2 Дебиторская задолженность | 33570 | 30050 | | 27920 | |
| 2.3 Денежные средства, всего | 324940 | 290920 | | 270220 | |
| в т.ч. |  |  | |  | |
| Касса | 2240 | 2000 | | 1860 | |
| расчетный счет | 322700 | 288920 | | 268360 | |
| Итого по разделу 2 | 362490 | 326540 | | 303310 | |
| 3. Убытки |  |  | |  | |
| Итого по разделу 3 | - | - | | - | |
| Итого по разделам 1,2,3 | 1328090 | 1072940 | | 879890 | |
| «Пробка» | 1986840 | 2575770 | | 2372520 | |
| Баланс | 3314930 | 3648710 | | 3252410 | |
| ПАССИВ | Годы | | | | |
|  | 2010 | | 2011 | | 2012 |
| 4.Капитал и резервы 4.1 Уставный фонд | 980000 | | 980000 | | 980000 |
| 4.2 Специальные фонды (фонд накопления) | 937870 | | 1698890 | | 1727500 |
| 4.3 Нераспределенная прибыль | - | | - | | - |
| Итого по разделу 4 | 1917870 | | 2678890 | | 2707500 |
| 5. Долгосрочные пассивы (задолженность по долгосрочному кредиту) | 1250000 | | 833340 | | 416670 |
| Итого по разделу 5 | 1250000 | | 833340 | | 416670 |
| 6. Краткосрочные пассивы 6.1 Кредиторская задолженность: - поставщикам | 11660 | | 10410 | | 9830 |
| - по оплате труда | 2720 | | 2720 | | 2720 |
| - бюджету | 44320 | | 37590 | | 34920 |
| - банку | 15630 | | 15630 | | 15630 |
| 6.2 Фонд потребления | 72730 | | 70130 | | 65140 |
| Итого по разделу 6 | 147060 | | 136480 | | 128240 |
| Итого по разделам 4,5,6 | 3314930 | | 3648710 | | 3252410 |
| «Пробка» | - | | - | | - |
| Баланс | 3314930 | | 3648710 | | 3252410 |

Распределение чистой прибыли

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| п/п | Наименование показателей | Годы | | |
|  |  | 2001 | 2002 | 2003 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Фонд накопления | | | | |
| 1. | Чистая прибыль | 1800698 | 1697354 | 1640037 |
| 2. | Источники формирования средств фонда накопления: |  |  |  |
| 2.1 | Остатки средств фонда на начало планируемого периода | - | 3019423 | 5671926 |
| 2.2 | Амортизационные отчисления | 284400 | 219200 | 168920 |
| 2.3 | Отчисления от чистой прибыли (90%) | 1620628 | 1527619 | 1476033 |
| 2.4 | Прирост устойчивых пассивов | 105367 | - | - |
| 2.5 | Долгосрочный кредит банка (по условию, но не более потребности в основных фондах) | 1250000 | - | - |
| 3. | Всего источников | 5061093 | 6463596 | 8956916 |
| 4. | Направления использования средств фонда накопления |  |  |  |
| 4.1 | Уплата процентов за пользование долгосрочным кредитом | 375000 | 375000 | 375000 |
| 4.2 | Затраты на приобретение основных фондов | 1250000 | - | - |
| 4.3 | Затраты на прирост оборотных средств | - | - | - |
| 4.4 | Погашение долгосрочного кредита | 416670 | 416670 | 416670 |
| 5. | Всего затрат | 2041670 | 791670 | 791670 |
| 6. | Излишек средств | 3019423 | 5671926 | 8165246 |
| Фонд потребления | | | | |
| 1. | Чистая прибыль | 1800698 | 1697354 | 1640037 |
| 2. | Источники формирования средств фонда потребления |  |  |  |
| 2.1 | Остатки средств фонда на начало планируемого периода | - | 1980767 | 2150502 |
| 2.2 | Отчисления от чистой прибыли (10%) | 180069 | 169735 | 164003 |
| 2.3 | прочие поступления | - | - | - |
| 2.4 | Фонд оплаты труда | - | - | - |
| 3. | Всего источников | 1980767 | 2150502 | 2314505 |
| 4. | Направления использования средств фонда потребления |  |  |  |
| 4.1 | Оплата труда | - | - | - |
| 4.2 | Долевое участие в строительстве жилого дома для сотрудников | - | - | - |
| 4.4 | Премирование | - | - | - |
| 5. | Всего затрат | - | - | - |
| 6. | Излишек средств | 1980767 | 2150502 | 2314505 |
| 7. | Недостаток средств | - | - | - |

Отчет о финансовых результатах (форма 2) 2006- первое полугодие 2009, тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | | | | код строки | | | 2006 | | 2007 | | 2008 | | 1-ое полугодие 2009 | |
| I. Финансовые результаты | | | | | | | | | | | | | | |
| Выручка от реализации продукции (работ, услуг) | | | | 010 | | | 336.0 | |  | |  | | --- | |
| Налог на добавленную стоимость | | | | 015 | | | 56.0 | | 80.0 | | 150.0 | | 76.0 | |
| Затраты на производство реализованной продукции | | | | 040 | | | 269.1 | | 360.0 | | 710. 70 | | 355.57 | |
| Коммерческие расходы | | | | 045 | | | 12.0 | | 35.0 | | 35.0 | | 23.0 | |
| Результат от реализации | | | | 050 | | | -1.1 | | 5.0 | | 4.3 | | 1.43 | |
| Прочие внереализационные доходы и расходы | | | | 085 | | | 0.6 | | - | | - | | - | |
| Всего прибылей и убытков | | | | 090 | | | - 0.5 | | 5.0 | | 4.3 | | 1.43 | |
| Прибыль или убыток отчетного периода | | | | 100 | | | - 0.5 | | 5.0 | | 4.3 | | 1.43 | |
| Налог на прибыль | | | | 105 | | | - | | 1.5 | | 1.3 | | 0.43 | |
| Прочее использование прибыли | | | | 110 | | | - | | 1.5 | | - | | - | |
| Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) отчетного года | | | | 120 | | | - 0.5 | | 2.0 | | 3.0 | | 1.0 | |
| II. Использование прибыли | | | | | | | | | | | | | | |
| Платежи в бюджет | | | | 200 | | | - | | 1.5 | | 1.3 | | 0.43 | |
| Отчисления в резервный (страховой) фонд | | | | 210 | | | - | | 1.5 | | - | | - | |
| III. Затраты на производство | | | | | | | | | | | | | | |
| Материальные расходы | | | | 300 | | | 165.3 | | 254.5 | | 433.14 | | 303.71 | |
| Расходы на оплату труда | | | | 310 | | | 73.0 | | 73.0 | | 213.20 | | 36.5 | |
| Отчисления на социальные мероприятия | | | | 320 | | | 26.9 | | 26.9 | | 56.86 | | 12.16 | |
| Амортизация | | | | 330 | | | 2.4 | | 3.6 | | 4.5 | | 2.3 | |
| Прочие расходы | | | | 340 | | | 1.5 | | 2.0 | | 3.0 | | 0.9 | |
| Всего | | | | 350 | | | 269.1 | | 360.0 | | 710.7 | | 355.57 | |
| Фактические объемы производства продукции | | | | 360 | | | 268.0 | | 365.0 | | 715.0 | | 357.0 | |
| IV. Расшифровка прибылей и убытков | | | | | | | | | | | | | | |
| Прибыль (убытки) прошлых лет | | | | 400 | | | - | | - 0.5 | | 2.0 | | 3.0 | |
| Штрафы, пени, неустойки | | | | 410 | | | 0.6 | | - | | - | | - | |
| V. Платежи в бюджет | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | 2006 | | | 2007 | | | 2008 | | | | 1-ое полугодие 2009 | | |
|  |  | расчет | факт | | расчет | факт | | расчет | | факт | | расчет | | факт |
| Налог на добавленную стоимость | 610 | 2.18 | 2.48 | | 8.0 |  | | 7.86 | |  | | 4.8 | | 4.8 |
| Фонд ликвидации последствий Чернобыльской катастрофы | 620 | 8.7 | 8.7 | | 8.7 | 8.7 | | - | | - | | - | | - |
| Другие налоги и платежи | 650 | 7.09 | 7.09 | | 9.7 | 9.7 | | 17.4 | | 17.4 | | 9.2 | | 9.2 |

Показатели деловой активности за 2006 - I-ое полугодие 2009гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Расчетная формула | 2006 | 2007 | 2008 | I-ое полугодие 2009 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| К-т общей оборачиваемости капитала | Выручка от реализации продукции ср. Итог баланса | 0,62 | 0,81 | 1,47 | 0,34 |
| К-т оборачиваемости мобильных средств | Выручка от реализации продукции ср. Итог Акт.2 | 14,36 | 17,58 | 24,60 | 5,60 |
| К-т оборачиваемости материальных оборотных средств | Выручка от реализации продукции ср.Запасы | 70,00 | 44,44 | 160,25 | 61,67 |
| К-т оборачиваемости дебиторской задолженности | Выручка от реализации продукции ср. Остаток дебиторской задолженности | 19,32 | 22,21 | 32,69 | 8,99 |
| Срок оборота дебиторской задолженности (дней) | 365\*ср. Остаток дебиторской задолженности Выручка от реализации продукции | 18,89 | 16,43 | 11,16 | 40,60 |
| К-т оборачиваемости кредиторской задолженности | Выручка от реализации продукции ср. остаток кредиторской задолженности | 34,59 | 47,07 | 98,06 | 43,73 |
| Срок оборота кредиторской задолженности (дней) | 365\*ср. Остаток кредиторской задолженности Выручка от реализации продукции | 10,55 | 7,75 | 3,72 | 8,34 |
| Фондоотдача внеоборотных активов | Выручка от реализации продукции ср. Итог Акт.1 | 10,93 | 16,81 | 38,07 | 16,27 |
| К-т оборачиваемости собственных средств | Выручка от реализации продукции ср. Итог Пас.4 | 7,56 | 10,32 | 17,75 | 5,21 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**Структура бизнес-плана по стандарту ЕБРР**

Титульный лист.

Меморандум о конфиденциальности.

Резюме.

Предприятие.

История развития предприятия и его состояние на момент создания бизнес-плана, описание текущей деятельности.

Собственники, руководящий персонал, работники предприятия.

Текущая деятельность.

Финансовое состояние.

Кредиты.

Проект.

Общая информация о проекте.

Инвестиционный план проекта.

Анализ рынка, конкурентоспособность.

Описание производственного процесса.

Финансовый план.

Экологическая оценка.

Финансирование.

Графики получения и погашения кредитных средств.

Залог и поручительство.

Оборудование и работы, которые будут финансироваться за счет кредитных средств.- анализ.

Риски и мероприятия по их снижению.

Приложения.

Структура бизнес-плана по стандарту BFM Group.

Меморандум о конфиденциальности.

Аннотация бизнес-плана.

Резюме бизнес-плана.

Компания.

Общая информация.

Характеристика продуктов и услуг компании.

Инновации компании.

Среда для бизнеса. анализ.

Отраслевое окружение.

Концепция бизнеса.

Стратегия проекта.анализ отрасли.

Характеристика продукта бизнеса.

Анализ цепочки создания стоимости (Value Chain).

Матрица Boston Consulting Group.

Анализ рынков сбыта.

Оценка размера рынка и возможных тенденций его развития.

Оценка доли рынка и объема продаж.

Сегментация рынка и определение ниши продукта бизнеса.

Конкуренция и конкурентные преимущества.

Сравнительные характеристики конкурентных продуктов.

Сравнительные характеристики фирм-конкурентов.

Анализ конкурентной ситуации на рынке.

Анализ по схеме 4-5 Р#.анализ компании.

Организация внешнеэкономической деятельности фирмы.

Организационное обеспечение внешнеэкономических связей.

Экономическое обеспечение внешнеэкономических связей.

Косвенные формы выхода на внешний рынок.

Стратегия плана маркетинга.

Общая стратегия маркетинга.

Ценообразование.

Тактика реализации продукта.

Политика послепродажного обслуживания и предоставления гарантий.

Реклама и продвижение товара на рынок.

План продаж.

Факторный анализ продаж.

Точка безубыточности.

План производства.

Производственный цикл.

Производственные мощности и их развитие.

Стратегия в обеспечении и производственный план.

Государственное и правовое регулирование.

Возможности улучшения и доработки продукта.

Организационный план и менеджмент.

Деловое расписание.

Организационная структура.

Главные руководители фирмы.

Другие инвесторы.

Найм и система премирования.

Профессиональные советники и услуги.

Инвестиционный план, стратегия и источники финансирования инвестиционных затрат.

Финансовый план.

Потребность в финансировании (подбор суммы кредита (инвестиции) и графика финансирования).

Выплаты на погашение займов (выплаты кредитного тела).

Выплаты на обслуживание займов (проценты по кредитам).

Отчет о прибылях - убытках (помесячно до конца проекта).

Отчет о кеш-фло (помесячно до конца проекта).

Баланс проекта (помесячно до конца проекта).

Доходы подразделений и участников проекта.

Финансовые показатели (помесячно до конца проекта).

Коэффициент текущей ликвидности (CR), %.

Коэффициент срочной ликвидности (QR), %.

Чистый оборотный капитал (NWC), грв#.

Коэффициент оборачиваем. запасов (ST).

Коэффициент оборачиваем. дебиторской задолж# (CP).

Коэффициент оборачиваем. рабочего капитала (NCT).

Коэффициент оборачиваем. основных средств (FAT).

Коэффициент оборачиваем. активов (TAT).

Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %.

Суммарные обязательства к собств# кап# (TD/EQ), %.

Коэффициент покрытия процентов (TIE), раз.

Коэффициент рентабельности валовой прибыли (GPM), %.

Коэффициент рентабельности операц# прибыли (OPM), %.

Коэффициент рентабельности чистой прибыли (NPM), %.

Рентабельность оборотных активов (RCA), %.

Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %.

Рентабельность инвестиций (ROI), %.

Рентабельность собственного капитала (ROE), %.

Использование прибыли (помесячно до конца проекта).

Анализ чувствительности по:

NPV.....

ARR...

Статистический анализ проекта по методу Монте-Карло.

Объем продаж (помесячно до конца проекта).

Поступления от продаж (помесячно до конца проекта).

Налоговые выплаты (помесячно до конца проекта).

Общие издержки (помесячно до конца проекта).

Общие издержки на продукт (каждый в отдельности).

Запасы готовой продукции (помесячно до конца проекта).

Запасы сырья и комплектующих (помесячно до конца проекта).

Инвестиционные затраты.

Амортизация по активам.

Операционный ливеридж (отношение постоянных издержек к переменным).

Финансовый ливеридж (отношение собственного капитала к заемному).

Общая эффективность проекта.

Период окупаемости (PB).

Дисконтированный период окупаемости (DPB).

Чистый приведенный доход (NPV).

Индекс прибыльности (PI).

Внутренняя норма рентабельности (IRR).

Модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR).

Длительность (D).

Приложения к бизнес-плану.

Финансовые отчеты.

Аудиторские заключения.

Заключения специалистов по оценке имущества.

Рекламные брошюры фирмы.

Технические описания продукта бизнеса.

Резюме ключевых руководителей.

Важнейшие соглашения и контракты.

Информация о производственном процессе.

Фотографии и рисунки товара.

Отчеты об исследованиях рынка.

Выдержки из важнейших законодательных актов.

**Структура бизнес-плана по стандарту KPMG**

Резюме.

Краткий обзор.

Предлагаемая продукция и услуги.

Миссия, цели и задачи.

Продукция и услуги.

Введение.

Продукция и услуги.

Сопутствующие товары и услуги.

Анализ рынка и отрасли.

Использование продукта и услуги.

Демографический анализ.

Конкуренция.- анализ.

Целевые рынки.

Целевые потребители.

Географический целевой рынок.

Ценообразование.

Стратегии рекламы и продвижения.

Стратегия продвижения.

Средства распространения рекламы.

Прогноз продаж.

Управление.

Организация и ключевой персонал.

Постоянное потребление активов.

Затраты на подготовку производства.

Финансовый анализ.

Себестоимость реализованной продукции.

Анализ безубыточности.

Количественный анализ.

Доходы и убытки.

Движение денежных средств.

Балансы предприятия.

Риски.

Приложения.

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |