

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

В.М. Попов, С.И. Ляпунов,
С.Г. Млодик, А.А. Зверев



СБОРНИК БИЗНЕС-ПЛАНОВ

С РЕКОМЕНДАЦИЯМИ
И КОММЕНТАРИЯМИ

издание пятое, переработанное

КНОРУС

В.М. ПОПОВ, С.И. ЛЯПУНОВ, А.А. ЗВЕРЕВ, С.Г. МЛОДИК

СБОРНИК БИЗНЕС-ПЛАНОВ

с рекомендациями и комментариями

Издание пятое, переработанное

Под редакцией

доктора экономических наук, профессора В.М. Попова
и доктора экономических наук С.И. Ляпунова

*Книга рекомендована Учебно-методическим объединением
Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации
и Учебно-методическим центром МГИМО МИД России
в качестве учебно-методического пособия
для студентов высших учебных заведений экономического профиля*

МОСКВА

КНОРУС

2004

УДК 658.014.1
ББК 65.290.2
П57

Попов В.М., Ляпунов С.И., Зверев А.А., Млодик С.Г.

П57 Сборник бизнес-планов: С рекомендациями и комментариями: Учебно-методическое пособие/Под ред. д-ра экон. наук, проф. В.М. Попова и д-ра экон. наук С.И. Ляпунова. — 5-е изд., перераб. — М.: КНОРУС, 2004. — 336 с.

ISBN 5-94761-001-9

Продemonстрирован процесс бизнес-планирования на фирме. Приведены реальные бизнес-планы организаций различных сфер деятельности, реализация которых позволила их разработчикам достичь высокого коммерческого успеха, а инвесторам получить значительный доход. Приведены типовые формы документации, отвечающей требованиям международного бизнеса. Дан анализ типовых ошибок в разработке бизнес-планов. Определено направление квалифицированной разработки плана развития бизнеса фирмы.

Для студентов, аспирантов и преподавателей экономических факультетов и вузов, а также бухгалтеров, экономистов, менеджеров и специалистов, занимающихся подготовкой экспертизы и реализации бизнес-планов.

Редактор *О.Б. Степанченко*
Корректоры *М.В. Кудрявцева, Г.Б. Шибалова*
Компьютерная верстка *М.П. Татариновой*

Подписано в печать 31.08.2004.
Формат 60х90/16. Гарнитура «TimesNewRoman».
Печать офсетная. Бумага газетная. Усл. печ. л. 21,00.
Уч.-изд. л. 14,61. Тираж 10 000 (2-й завод - 5000) экз. Заказ № 394.

ЗАО «КНОРУС». 129110, Москва,
ул. Большая Переяславская, 46.
• Тел.: (095) 280-7254, 280-0671, 280 -1278.
E-mail: office@knorus.ru <http://www.book.ru>

Отпечатано в ОАО «Тверской ордена Трудового Красного Знамени
полиграфкомбинат детской литературы им. 50-летия СССР».
170040, г. Тверь, проспект 50-летия Октября, 46.



ISBN 5-94761-001-9

© Попов В.М., Ляпунов С.И., Зверев А.А.,
Млодик С.Г., 1998, 1999, 2002, 2003, 2004
© Оформление. КНОРУС, 2003, 2004

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>К читателям</i>	5
Глава 1	
Методологические основы бизнес-планирования	7
Для чего необходим бизнес-план	7
Два портрета одного бизнес-плана	10
Глава 2	
Элементы и последовательность разработки бизнес-плана	12
Процесс бизнес-планирования	12
Последовательность разработки бизнес-плана	15
Глава 3	
Практика разработки бизнес-планов на фирмах различных видов деятельности	16
Бизнес-план ОАО «Завод электроники и механики»	16
Бизнес-план АО «Агростройвольфсистем»	120
Бизнес-план ЗАО «ЗЭиМ-Лайн»	139
Бизнес-план научно-производственной фирмы «Ситал-Олимп»	170
Бизнес-план командитного товарищества «Энергосервисная компания „ЗЭиМ-ЭСКО”»	184
Инвестиционный бизнес-проект «Поволжская транспортная компания»	211
Бизнес-план мебельной компании «Пайн»	
Пример разработки бизнес-плана зарубежной компании	215
Бизнес-план продажи за рубежом готовой женской одежды компаний «АБ Клотерс»	242
Глава 4	
Бизнес-план отрасли или группы предприятий. Часовая промышленность	268
Глава 5	
Особенности бизнес-планирования в деятельности региональных органов управления	294

Глава 6	
Особенности бизнес-планирования	
в научно-исследовательской и научно-технической сферах	303
Глава 7	
Учитесь любить свои ошибки	313
Рискуйте! Риск — не рок, им можно управлять	313
Как не следует разрабатывать бизнес-план, чтобы не упустить свой шанс	318
Помните — всегда лучше учиться на чужих ошибках. Учитесь любить свои ошибки.	321
<i>Приложение 1</i>	
<i>Путеводитель для составления бизнес-планов.</i>	<i>324</i>
<i>Приложение 2</i>	
<i>Тесты для самоконтроля в помощь разработчику бизнес-планов.</i>	<i>331</i>
<i>Литература.</i>	<i>336</i>

Какой бизнес-план нужно нести в выбранную вами кредитную организацию?

Прежде всего он должен соответствовать требованиям Федерального фонда поддержки малого предпринимательства. Критерии Фонда разработаны в соответствии с международными стандартами UNIDO, поэтому ими руководствуются и банковские кредиторы.

UNIDO — организация ООН по промышленному развитию — разработала пакет юридических документов, финансовых расчетов, маркетингового исследования рынка, являющийся неофициальным международным стандартом.

Если, например, вы захотите сделать закрытой некую информацию об учредителях или умолчать о том, как собираетесь сбывать продукцию, считайте, что ваш план уже отклонен. Мелочей здесь нет. Приходится учитывать все аспекты будущей деятельности: от предполагаемой заработной платы сотрудников до возможных экологических последствий деятельности предприятия. Юридическое сопровождение проекта — вещь, разумеющаяся сама собой. Конечно, специалисты консалтинговых фирм разбираются во всех тонкостях: они могут подогнать под нужный стандарт любой план и просто обязаны отразить в документе все аспекты деятельности предприятия. Но, как вы понимаете, услуги таких специалистов ценятся довольно высоко и не всем по карману.

Эта книга поможет читателям часть возникающих вопросов решить самим.

Выражаем глубокую признательность всем, с кем коллективу авторов довелось работать и благодаря кому появились многие идеи, нашедшие отражение в этом и более ранних изданиях. Большая благодарность нашим коллегам, как прежним, так и теперешним, чья приверженность идеям, изложенным в этой книге, и стремление оказать помощь позволили авторам преодолеть все трудности:

преподавателям и сотрудникам кафедры Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова; высококвалифицированным работникам Учебно-методического центра Московского государственного института международных отношений МИД России и Учебно-методического объединения Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации, издательства «Финансы и статистика»;

профессорам Роберту Хизрику и Стивену Фридману (США) — за высокопрофессиональные консультации по вопросам международного бизнеса;

тысячам наших партнеров и читателей — бизнесменам и предпринимателям, менеджерам и специалистам, преподавателям и студентам,

которые доверяли нашим честным намерениям и в процессе совместной работы учили нас не меньше, чем мы их.

Нам посчастливилось получить неограниченную поддержку и ощутить трогательную заботу со стороны многих людей, с которыми так или иначе пришлось встретиться на дорогах делового сотрудничества.

Авторы будут благодарны за любые критические замечания и пожелания по улучшению последующих изданий. Просим направлять их в издательство «КНОРУС» по адресу:

129110, Москва, Б. Переяславская ул., 46.

Телефон (095) 280-72-54.

Авторы

Методологические основы бизнес-планирования

Для чего необходим бизнес-план

От правильности составления бизнес-плана зависит, получит ли проект одобрение, а также его жизнеспособность. Решение оформить, просчитать бизнес-идею, составить бизнес-план сразу же заставляет его разработчиков ответить на вопросы:

- так ли уж хороша идея?
- на кого рассчитан новый продукт (услуга)?
- найдет ли этот продукт/услуга своего покупателя?
- с кем придется конкурировать?

Формирование бизнес-плана — центральный этап при среднесрочном и долгосрочном планировании. Главными действиями на этом этапе являются разработка основных компонентов бизнес-проекта и его подготовка к реализации, что предполагает:

- развитие концепции и дальнейшую разработку основного содержания бизнес-проекта (ресурсы — ограничения — результат);
- установление деловых контактов между участниками и углубленное изучение их целей;
- структурное планирование (определение рисков и бюджета, составление календарных планов);
- организацию и проведение торгов, заключение контрактов с основными исполнителями;
- получение одобрения на продолжение работ.

Для краткосрочных, небольших по масштабу или локальных бизнес-проектов, не требующих значительных затрат и весьма непродолжительных по срокам реализации, бизнес-план — это начальный этап делового планирования. В нем совмещаются все этапы и работы, выполняемые в **предынвестиционной** фазе делового планирования.

Бизнес-план может быть подготовлен менеджером, предпринимателем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией.

Если у менеджера возникла идея освоить изготовление нового продукта, оказать новую услугу или предложить новый метод организации и управления производством (любая инновация), он предлагает свою идею

для бизнес-плана. Если он собирается реализовывать свою концепцию самостоятельно (как самостоятельный предприниматель или на основании собственной ответственности), он создает свой бизнес-план. Для разработки стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый (глобальный) бизнес-план.

При подготовке бизнес-плана необходимо прежде всего Определить, какую цель (цели) вы преследуете этой разработкой, попытаться сформулировать эту цель в письменной форме. Цели разработки могут быть различными, например:

- уяснить степень реальности достижения обозначенных результатов в завершенном проекте или техническом решении;
- убедить коллег в реальности достижения определенных качественных или количественных показателей предлагаемого бизнес-проекта;
- подготовить общественное мнение к проведению акционирования предприятия по предлагаемой схеме, **которую** разработчик считает оптимальной;
- доказать определенному кругу лиц целесообразность перестройки работы и организации существующей или создания новой фирмы;
- привлечь внимание и усилить заинтересованность потенциально-го инвестора и т.д.

Фирмы, работающие в стабильной ситуации и производящие продукцию для достаточно устойчивого рынка при росте объемов производства, разрабатывают бизнес-план, направленный на совершенствование производства и поиск путей снижения его издержек.

Однако все эти фирмы постоянно предусматривают мероприятия по модернизации производимой ими продукции (услуги) и формируют их в виде локальных бизнес-планов.

Венчурные фирмы, выпускающие продукцию при повышенном риске, прежде всего систематически работают над бизнес-планами освоения новых видов продукции, перехода на новые технологии.

Если фирма, наметив значительный рост производства вновь осваиваемых или традиционных продуктов, не имеет достаточных собственных мощностей для их производства, она может пойти либо путем привлечения капитальных вложений для создания новых мощностей, либо путем поиска партнеров, которым она передает изготовление определенных узлов, деталей, выполнение технологических процессов и разрабатывает соответствующий бизнес-план.

Второй путь, как правило, обеспечивает ускоренное решение задач и требует меньших средств. В этом случае уже на стадии разработки бизнес-плана определяют требования к будущему производству.

В бизнес-плане оценивается ситуация на перспективу как внутри фирмы, так и вне ее. Он необходим руководству фирмы для ориентации

в условиях акционерной собственности и, в определенной мере, при создании товарищества. Именно на основании бизнес-плана руководство принимает решение, какая часть прибыли остается в деле для накопления, а какая — распределяется в виде дивидендов между акционерами.

Бизнес-план используется для обоснования мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации и ответственности.

Следует отметить, что бизнес-план активно помогает **координировать** деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных с кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов.

В этом случае может иметь место встречный процесс. Либо изменение вида выпускаемого продукта определяет необходимость развития производства у фирм-партнеров, изготавливающих в порядке **кооперации** узлы, детали и прочие составляющие, либо изменение отдельного элемента продукта, обеспечивающее повышение его ресурсов, определяет необходимость соответствующего изменения операций по производству финального (конечного) продукта. В любом случае **фирмы** — участники этого процесса, как правило, осуществляют общее финансирование на основе бизнес-плана.

Наиболее активно бизнес-план используется при поиске инвесторов, кредиторов, спонсоров.

Бизнес-план помогает крупным предпринимателям и фирмам, которые собираются расширить дело, купив акции существующей фирмы или организовав новую организационно-правовую структуру.

Многие инвесторы предпочитают знакомиться с **одно-**, двухстраничным кратким содержанием бизнес-плана, позволяющим увидеть важные особенности и преимущества проекта. Такой документ называется бизнес-пред**ложением**. Он используется при переговорах с возможными инвесторами и будущими партнерами, приглашении ключевых сотрудников, подписании контрактов с персоналом и не только является внутренним документом фирмы, но и служит для установления внешних контактов. Все это предъявляет определенные требования к его оформлению, форме и структуре.

Бизнес-план должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела и степени своего возможного участия.

Объем и уровень конкретизации разделов плана определяются спецификой и областью деятельности фирмы.

Бизнес-план должен быть написан просто и ясно, иметь четкую структуру. Особое внимание следует уделить резюме. Этот раздел может быть написан только после завершения работы над документом, но помещается он обычно в самом начале бизнес-плана.

Резюме — это часть плана, с которой знакомятся в первую очередь и которая в определенном смысле является «визитной карточкой» всего дела.

Как часто должен составляться бизнес-план. Бизнес-план фирмы составляется, как правило, на несколько лет и пересматривается по мере необходимости, но не реже одного раза в год. Возможно, первоначальный план придется пересматривать основательно. По мере накопления опыта облегчается процесс не только собственно планирования, но и корректировки плана.

Параллельно могут разрабатываться локальные бизнес-планы внутри родительской организации.

В зависимости от конкретно поставленной цели (целей) необходимо тщательно продумать концепцию бизнес-плана, ход его логического развития, всю идеологию построения предложения, проекта, программы.

Разработчик должен представить себе круг лиц, которым адресован бизнес-план, их реакцию, вопросы, выступления. Ему придется заранее быть готовым отвечать на их вопросы и аплодировать их выступлениям; на какое-то время мысленно встать на их место и стремиться объективно оценить свои ответы, быть одновременно и докладчиком, и аудиторией и все время думать над поставленной задачей, опровергая собственные доводы или убеждаясь в их справедливости.

Это состояние кратко и точно **сформулировано** в классической литературе: обдумывая, обдумывай и обдумывай, потом ничего не стоит написать, а написанное необдуманно само ничего не стоит.

В изнуряющих самособеседованиях, мозговых атаках на собственный разум, в самоанализе, самокритике постепенно все более четко выявляются сложность проблемы, сильные и слабые стороны предложенного решения, возможные направления или пути его совершенствования.

Постепенно появляются критерии типизации и классификации, а значит, и средства решения, четко ориентированные на проведенную классификацию. В результате структурируется определенная система взглядов, методов, способов, доводов и т.п.

Как только достигнуто состояние информационной наполненности по заданной теме, можно переходить к разработке бизнес-плана, его анализу и оценке эффективности.

Два портрета одного бизнес-плана

Чтобы стать жизнеспособным и прибыльным, бизнес нуждается в чем-то большем, чем деньги, а именно в планировании.

Бизнес-план — это официальный документ, но чтобы его составить, нужно собрать обширную достоверную **информацию** по большому кругу вопросов. Объем этой информации постоянно увеличивается по мере вхож-

дения в бизнес и/или его развития. Поэтому целесообразно иметь два вида бизнес-плана.

Первый вид — официальный бизнес-план — является кратким (до 50 страниц) изложением на бумаге прошлого, настоящего и будущего бизнеса. Он предназначен для перспективных партнеров, инвесторов, менеджеров и акционеров фирмы и дает понятие об общей цели. В нем обычно содержатся три варианта расчетов: оптимистический, пессимистический и реальный (оптимальный).

Второй вид — рабочий бизнес-план — представляет собой повседневный рабочий документ для первого лица фирмы, команды разработчиков плана и консультантов. В нем сосредоточивается рабочий информационный материал. Этот документ позволяет:

- понять важность официального бизнес-плана;
- составить программу действий задолго до того, как реально начнется новое дело;
- детально рассмотреть все возможные варианты решения возникающих проблем, чтобы быть готовыми преодолеть их в будущем и избежать ошибок в официальном бизнес-плане;
- заранее распознать и оценить **два основных риска в бизнесе: внутренний**, который вам полностью подконтролен (персонал, материальные запасы), и **внешний** (состояние экономики, новое законодательство), т.е. то, что вы не в состоянии изменить;
- тщательно контролировать состояние дел, учитывая постоянные изменения во внешней и внутренней среде на основе мониторинга;
- по мере необходимости пользоваться им как справочником при модернизации (корректировке) официального бизнес-плана.

Таким образом, рабочий бизнес-план — это широкое пространство, поле для деловой игры, в ходе которой разрабатываются правила тщательно продуманного официального бизнес-плана.

Информация в рабочем бизнес-плане должна быть расположена под теми же заголовками, что и в официальном бизнес-плане, чтобы было легко пользоваться документами, делать закладки по основным разделам.

Рабочий бизнес-план должен быть особо конфиденциальным.

Рабочие материалы должны отражать информацию, которую по каким-то соображениям не хотят включать в официальный бизнес-план: краткосрочные и долгосрочные цели бизнеса; маркетинговая стратегия; сведения о конкурентах; сумма капитала, которую вы планируете направить в бизнес.

Пробелы в информации возможно заполнять по мере поступления нужных данных. Все дополнения следует нумеровать и датировать.

Часть документации рабочего бизнес-плана может быть использована в качестве приложений к официальному плану или предоставляться по запросам партнеров и членов команды разработчиков.

Элементы и последовательность разработки бизнес-плана

Процесс бизнес-планирования

Основными элементами бизнес-плана являются: титульный лист, вводная часть (резюме проекта), аналитический раздел, содержательный раздел (сущность проекта) и разделы внутрифирменного планирования.

Ключевые моменты бизнес-планирования — это оценка инициаторами проекта:

- возможности, необходимости и объема выпуска продукции (оказания услуг);
- потенциальных потребителей;
- конкурентоспособности продукта на внутреннем и внешнем рынках;
- своего сегмента качества;
- показателей эффективности различных видов (коммерческая, региональная, бюджетная);
- достаточности капитала у инициатора бизнес-идеи и возможных источников финансирования.

Бизнес-план — это:

- изложение системы доказательств, убеждающих инвестора в выгодности проекта;
- определение степени жизнеспособности и устойчивости будущего предприятия;
- предвидение рисков предпринимательской деятельности;
- конкретизация перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- формирование перспективного (стратегического) взгляда на фирму и ее рабочую среду на базе ценного опыта планирования.

Процесс бизнес-планирования от возникновения экономического замысла до получения и распределения прибыли между его участниками представлен на **рис. 2.1**.

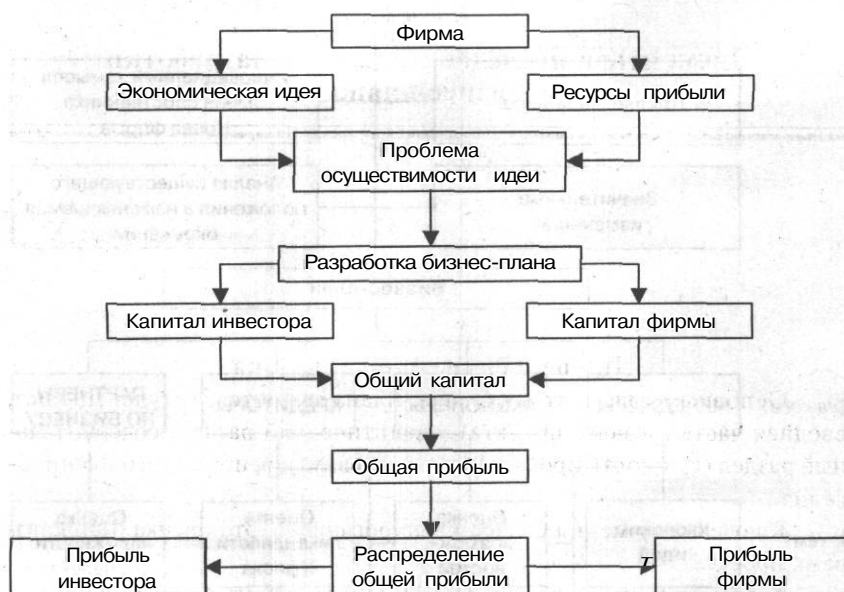


Рис. 2.1. Процесс бизнес-планирования

Наиболее распространенными областями бизнес-планирования в современной российской экономике являются:

- создание бизнес-линий (продуктовых линий, инвестиционных проектов как совокупности прав собственности, долгосрочных привилегий и конкурентных преимуществ, специального (по возможной области применения) и универсального имущества, технологий, а также контрактов (по закупке ресурсов, аренде имущества, найму работников и сбыту продукции), которые обеспечивают возможность получать определенные доходы,— поток доходов или серию денежных потоков (*cash-stream* или *stream of cash flows*);
- разработка бизнес-планов специального назначения финансово-экономического характера для:
 - эмиссии новых акций открытыми акционерными обществами;
 - подготовки к продаже приватизируемых предприятий;
 - подготовки к продаже обанкротившихся предприятий, выставляемых на конкурс;
 - выкупа акций (паев) в закрытых компаниях, например, в обществах с ограниченной ответственностью и закрытых акционерных обществах

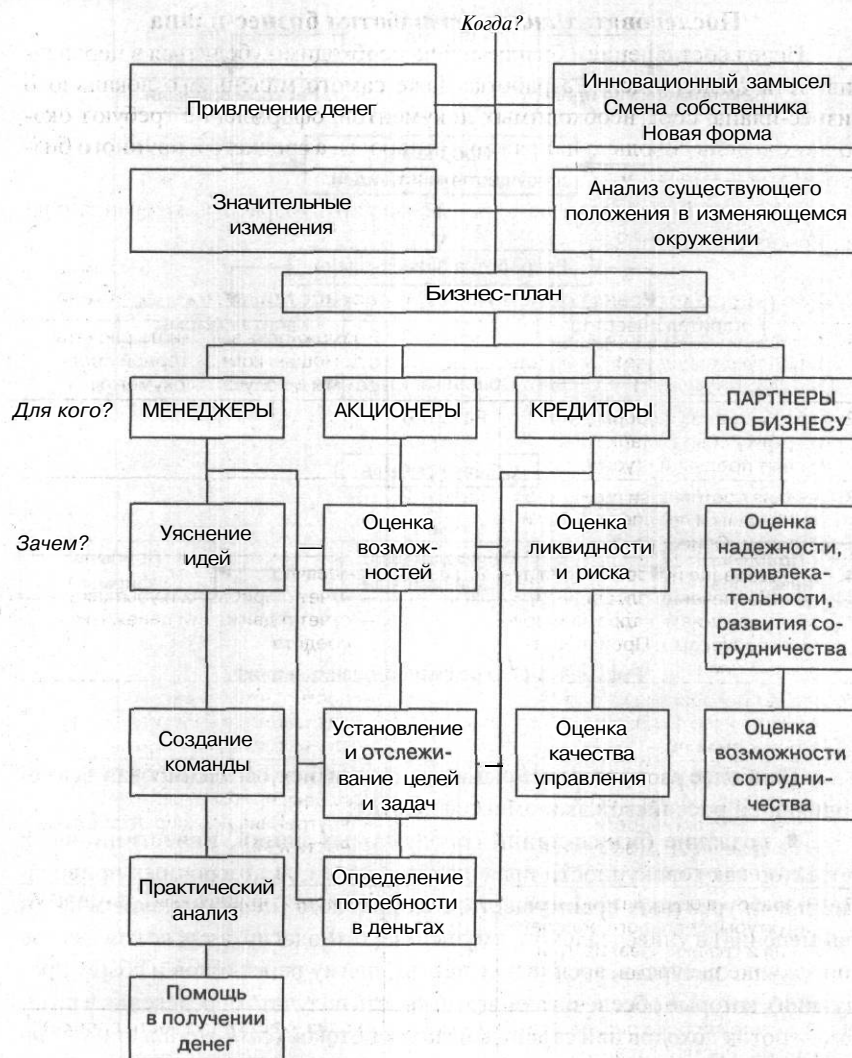


Рис. 2.2. Процесс разработки бизнес-плана и его участники

или пая в товариществах при выходе из состава товарищества одного из акционеров (учредителя, пайщика);

- обоснования вариантов санации предприятий-банкротов.

Схема процесса разработки бизнес-плана приведена на рис. 2.2.

Последовательность разработки бизнес-плана

Перед составлением бизнес-плана необходимо убедиться в перспективности бизнес-идеи. Разработка даже самого маленького локального бизнес-плана, сбор необходимых документов, оформление требуют около двух недель довольно напряженной работы, а среднего и крупного бизнес-плана — месяц и более.

Набор действий, которые должны совершить разработчики бизнес-плана, приведен в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Ступени, по которым придется пройти разработчикам бизнес-плана

1. Сбор и анализ информации о продукции (услуге). Описание продукции (услуги)	Раздел 3	Возможность выполнять расчеты с помощью компьютерной программы и получать документы
2. Сбор и анализ информации по рынку сбыта. Маркетинг и сбыт продукции (услуг)	Раздел 4	
3. Анализ состояния и возможностей фирмы и перспективности отрасли. Описание фирмы	Раздел 2	
4. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами. Производственный план	Раздел 5	помесячно: — отчет о прибылях и убытках — отчет о движении денежных средств
5. Расчет потребного капитала и источников финансирования. Финансовый план	Раздел 7	— прогнозный баланс — начисленные налоги — финансовые результаты
6. Определение направленности и масштабов проекта, расчет эффективности. Направленность и эффективность проекта	Раздел 8	— срок окупаемости <i>PBP</i> — индекс прибыльности <i>PI</i> — внутренняя норма рентабельности <i>IRR</i>
7. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта. Организационный план	Раздел 6	— чистый приведенный доход <i>NPV</i>
8. Решение вопроса рисков и гарантий. Риски и гарантии	Раздел 9	Анализ чувствительности проекта
9. Подбор материалов и составление приложений	Приложения	Внимание! На каждой ступени проводятся анализ и оценка возможностей сокращения риска, затрат и сроков реализации проекта
10. Составление краткого содержания проекта. Резюме	Раздел 1	
11. Составление аннотации на проект	Аннотация	
12. Оформление титульного листа	Титульный лист	

Практика разработки бизнес-планов на фирмах различных видов деятельности

Бизнес-план ОАО «Завод электроники и механики»

Содержание

Резюме.

1. Цели фирмы.
 - 1.1. Корпоративная стратегия.
 - 1.2. Критические факторы успеха (КФУ), ключевые проблемы бизнеса.
 - 1.3. Видение фирмы.
 - 1.4. Цели и задачи фирмы.
2. Позиции фирмы на рынках.
 - 2.1. Целевые рынки фирмы.
 - 2.1.1. Характеристика значимых для фирмы рынков.
 - 2.1.2. Основные рыночные сегменты фирмы.
 - 2.1.3. Анализ фактических продаж продукции.
 - 2.1.4. Определение приоритетных микросегментов рынка.
 - 2.2. Продуктовые бизнес-направления фирмы.
 - 2.2.1. Характеристика групп продукции: функции, области применения.
 - 2.2.2. Анализ конкуренции и конкурентных преимуществ.
 - 2.2.3. Прогнозирование продуктовых бизнес-направлений.
 - 2.3. Ситуационный анализ.
 - 2.3.1. *SWOT*-анализ фирмы.
 - 2.3.2. *SWOT*-анализ по продуктовым бизнес-направлениям.
3. Стратегия и тактика маркетинга.
 - 3.1. **Продуктово-рыночная** стратегия фирмы.
 - 3.2. Стратегия ассортимента.
 - 3.2.1. Принципы регулирования ассортимента продукции фирмы.
 - 3.2.2. Политика обновления ассортимента фирмы.
 - 3.3. Стратегия цен.
 - 3.3.1. Роль стратегии.
 - 3.3.2. Система скидок.
 - 3.4. Стратегия распределения.

- 3.5. Стратегия коммуникаций.
 - 3.5.1. Развитие коммуникационных связей с потребителями.
 - 3.5.2. Маркетинговые исследования и продвижение товаров.
 - 3.5.3. Связи с общественностью.
 - 3.5.4. Стратегия коммуникаций.
- 3.6. Планирование портфеля заказов фирмы.
 - 3.6.1. Обоснование бюджета продаж на планируемый год.
 - 3.6.2. Основные показатели бюджета продаж к отчетному году.
- 3.7. Внешнеэкономическая деятельность фирмы.
 - 3.7.1. Анализ продаж.
 - 3.7.2. Внешние возможности и угрозы.
 - 3.7.3. Конкурентная ситуация.
 - 3.7.4. Цели на планируемый год.
 - 3.7.5. Продуктивно-рыночная стратегия.
4. Производственная деятельность.
 - 4.1. SWOT-анализ производства.
 - 4.2. Бюджет производства.
 - 4.3. Организация и уровень технологии производства.
 - 4.4. Расшивка узких мест.
 - 4.5. Обеспечение ресурсами.
 - 4.5.1. Цели деятельности.
 - 4.5.2. Приоритеты.
 - 4.5.3. Риски. Возможности влияния на них с целью решения поставленных задач.
 - 4.5.4. Возможности влияния на риски.
 - 4.5.5. Проект «Самооценка».
 - 4.6. Характеристика бюджета развития.
5. Управление качеством.
 - 5.1. Главные цели деятельности фирмы в области качества.
 - 5.2. Основные задачи.
 - 5.3. Бюджет качества на планируемый год.
6. Работа с персоналом.
 - 6.1. Общие положения.
 - 6.2. Прием на работу.
 - 6.3. Развитие корпоративных компетенций.
 - 6.3.1. Оценка персонала.
 - 6.3.2. Развитие и обучение персонала.
 - 6.4. Развитие корпоративной культуры.
 - 6.5. Повышение удовлетворенности персонала.
 - 6.6. Мотивация персонала.
7. Финансирование.
 - 7.1. Развитие системы бюджетирования на планируемый год.

- 7.2. Сводный бюджет фирмы.
 - 7.3. План инвестиций.
 - 7.4. Кассовый бюджет.
 - 7.5. Прогнозный баланс.
 - 7.6. Прогноз прибыли и убытков.
 - 7.7. Прогнозные финансовые показатели на планируемый год.
 - 7.7.1. Обеспечение прибыльности.
 - 7.7.2. Обеспечение привлекательности для стратегических инвесторов.
 - 7.7.3. Обеспечение привлекательности для портфельных инвесторов.
 - 7.7.4. Платежеспособность.
 - 7.7.5. Повышение финансовой устойчивости.
 - 7.7.6. Ожидания собственников.
 - 7.7.7. Ожидания менеджеров.
 - 7.8. Анализ чувствительности финансового состояния.
- Приложение. Структура акционерного капитала.*

РЕЗЮМЕ

На будущий период прогнозируется абсолютный (в сопоставимой оценке) рост продаж на 19% относительно предыдущего года. Прирост 18% обеспечивается ростом продаж серийной продукции за счет освоения новых сегментов рынка и активизации в уже освоенных сегментах. Прирост продаж на 1% обеспечивается освоением новой техники и выходом на новые рынки.

Экономические показатели по бизнес-направлениям приведены в табл. 1.

Таблица 1

Экономические показатели по бизнес-направлениям

Бизнес-направление	Объем, тыс. руб.				Прибыль, тыс. руб.		
	произ- водст- во	про- дажа без НДС	доля, %	всего	чистая при- быль	рента- бель- ность чистой при- были	доля, %
1. Электроисполнительные механизмы (ЭИМ)							
2. Приводы для арматуры							
3. Запорно-регулирующая арматура							
4. Приборы							
5. Контроллеры							
6. Приборы ультразвуковой расходомерии							

Бизнес-направление	Объем, тыс. руб.				Прибыль, тыс. руб.		
	произ- водст- во	про- дажа без НДС	доля, %	всего	чистая при- быль	рента- бель- ность чистой при- были	доля, %
7. Энергосберегающее обо- рудование (БТП, «Фисоники», КИРТ и др.)							
8. Энергосервисные услуги «ЭСКО»							
9. Прочая деятельность							
Итого							

Новая продукция:

- контроллеры «Кросс»;
- механизмы электрическиепрямоходные и многооборотные.

Расширяется объем предоставляемых клиентам инжиниринговых услуг с одновременным повышением их эффективности.

Основным бюджетом прогнозируется инвестирование в сумме _____ млн руб.

В том числе по источникам финансирования:

_____ млн руб. за счет начисления амортизации;
 _____ млн руб. за счет прибыли;
 _____ млн руб. — прибыль на формирование дополнительного капитала;
 _____ млн руб. — издержки производства;
 _____ млн руб. за счет средств в обороте.

Данные об использовании финансовых ресурсов по видам инвести-
 рования приведены в табл. 2.

Таблица 2

Использование финансовых ресурсов по видам инвестирования

(млн руб.)

НИОКР, подготовка производства	
Закупка оборудования	
Техническое перевооружение	
Система качества	
Маркетинг	
Подготовка кадров	
Реконструкция площадей	
Увеличение оборотных средств	

Размеры и характер инвестирования должны содействовать решению ключевых задач, подкрепляющих реализацию корпоративной стратегии.

Таковыми задачами являются:

- сохранение (завоевание) доминирующих позиций на целевых рынках;
- повышение эффективности работы персонала;
- повышение качества корпоративного управления;
- повышение текущей эффективности производства;
- повышение конкурентоспособности продукции в сфере качества;
- обеспечение плановых показателей.

1. ЦЕЛИ ФИРМЫ

1.1. Корпоративная стратегия

Главная цель бизнеса фирмы — максимизация прибыли в долгосрочной перспективе без серьезных рисков. Это основной критерий успеха.

Главный рыночный смысл деятельности (миссия) фирмы — *стремление к комплексному и инжиниринговому решению проблемы бизнеса клиентов через производство и поставку средств автоматизации в различных сферах.*

Руководством совместно с коллективом выработана и взята на вооружение философия: *стратегическое мышление; ориентация на клиента; постоянные изменения при сохранении лучшего.*

Повышение (поддержание) достаточного для воспроизводства и развития уровня прибыли и одновременное сохранение доминирующих конкурентных позиций на целевых рынках в постоянно меняющейся рыночной среде являются для фирмы постоянными краткосрочными целевыми ориентирами жизнеобеспечения бизнеса, задачами выполнения обозначенной миссии (см. 1.4 «Цели и задачи фирмы», 3 «Стратегия и тактика маркетинга»).

Фирма будет стремиться наращивать объем продаж собственной продукции, тем самым увеличивая отдачу от производственных фондов и активов. Существующие показатели объемов продаж и прибыли создают ресурсный дефицит развития фирмы и ее продуктовых бизнес-направлений, затрудняют укрепление ее рыночных позиций. Положение усугубляется непомерно большой долей накладных издержек.

Расширение деловой активности и конкурентное доминирование проектируются для целевых секторов (ниш) значимых для фирмы рынков оборудования и услуг по обеспечению автоматизации различных объектов.

Причины диверсификации деятельности (освоение фирмой различных бизнес-направлений) состоят в увеличении шансов использования внешних рыночных возможностей, масштаба совокупного корпоративного

бизнеса, страховании от возможных внешних и внутренних рисков (локализация ошибок ведения бизнеса) (см. 2 «Позиции фирмы на **рынках**»).

Команда менеджеров признает, что при этом возрастают инвестиционные нагрузки, расширяется фронт внешних угроз и спектр внутренних проблем, увеличивается потребность (дефицит) различного рода ресурсов, а также требования к качеству самого менеджмента. Тем не менее все перечисленное руководством фирмой рассматривает лишь как повод для развития и наращивания конкурентоспособности фирмы, т.е. повышения ее ценности для потенциальных инвесторов и соответственно повышения стоимости (степени капитализации) активов фирмы (см. 1.2 «Критические факторы успеха, ключевые проблемы бизнеса», 1.3 «Видение фирмы», 1.4 «Цели и задачи **фирмы**»).

Таким образом, фирма оптимизирует свою деятельность по различным продуктовым бизнес-направлениям, стремясь при этом, чтобы интерес извлечения сиюминутной коммерческой выгоды не влиял негативно на обеспечение задела на будущее (см. 3.1 «**Продуктово-рыночная стратегия фирмы**»).

Фирма уже имеет опыт осуществления и намерена развивать инжиниринговый бизнес (сопровождающие поставки продукции интеллектуальные услуги) с целью поддержки конкурентоспособности продуктовых бизнес-направлений и получения дополнительной прибыли. Предпочтительный организационный формат — дочерние фирмы (например, «Редикон», поддерживающий поставки приборов учета; «ЭСКО», являющаяся координатором работ по организации энергосбережения на различных объектах).

Фирма намерена налаживать партнерство в различных сферах деятельности. Способность к эффективному партнерству в организации разработок новой продукции, производственной кооперации, продвижения и сбыта продукции (услуг) — один из критических факторов успеха. А усиливать рыночные позиции в регионах компания предполагает через развитие сотрудничества с квалифицированными посредниками путем формирования собственной сбытовой сети (см. 3.4 «**Стратегия распределения**»).

Перспективные цели компании на три года:

- доминирование на рынках по поставкам электрических механизмов и электроприводов;
- поставки запорно-регулирующей арматуры собственного производства для объектов ТЭК и ЖКХ;
- наладить выпуск контроллеров «Кросс», заменив ими основной объем контроллеров «Р-130»;
- по направлению «**Расходомерия**» достичь объема продаж **10 млн** дол. США в год;

- экспортировать приводы для арматуры и комплекты в объеме 1 млн дол. США в год;
- внедрить ИАСУП с полномасштабной САПР, интегрированной с КИС.

1.2. Критические факторы успеха (КФУ), ключевые проблемы бизнеса

Критические факторы успеха схематично представлены на рис. 1.

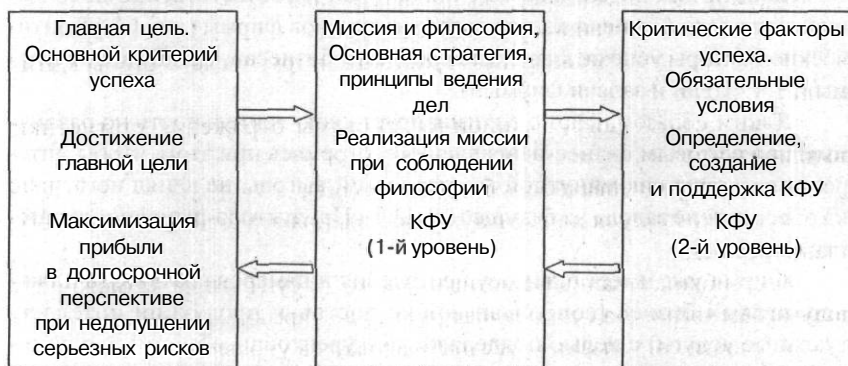


Рис. 1

Критические факторы успеха:

- 1) квалифицированная команда специалистов с сильным лидером, способная планировать и управлять использованием ресурсов;
- 2) сосредоточение усилий на приобретении устойчивых позиций на перспективных продуктовых рынках;
- 3) эффективность трудозатрат сотрудников компании, т.е. режим использования рабочего времени настроен на выполнение намеченных задач;
- 4) выполнение обязательств перед клиентами по срокам поставки продукции;
- 5) обеспечение конкурентоспособности товарного предложения на целевых рынках за счет качества продукции, удовлетворяющего конечных покупателей;
- 6) развитие технологий производства, позволяющих обеспечивать как минимум конкурентный уровень качества выпускаемой продукции при приемлемых затратах и производительности;
- 7) обоснование инвестиционных вложений и контроль эффективности инвестиционного капитала.

- Осознание ключевых проблем. Возможные причины дефицита КФУ:
- преследование ключевыми фигурами узких интересов;
 - возможно, недостаточная привлекательность (неприемлемые условия) работы в компании для потенциальных кандидатов;
 - проблемы совместимости;
 - недостаточная проработка контрактов;
 - нежелание самосовершенствоваться в профессиональной области (дифференциация интересов);
 - недостаточная квалификация персонала;
 - проблемы организационной культуры;
 - недочеты в организации маркетинга, в том числе системы мотивации;
 - недостатки информационной системы отражения статистики по клиентам;
 - **нецентрализованность** баз данных (БД);
 - неустоявшаяся динамика осуществления этапов стратегического планирования;
 - ошибки, связанные с мотивацией, когда существует возможность получать деньги не за счет реализации целей фирмы;
 - слабая организация участия персонала в управлении;
 - плохая информированность о мотивах принятия тех или иных решений;
 - слабый контроль над финансово-хозяйственной деятельностью центров финансовой отчетности;
 - несоответствие организационной культуры в подразделениях требованиям оперативного управления, опирающегося на использование интегрированной распределенной информационной системы;
 - недостаточное материальное стимулирование, вследствие этого иррациональность (рациональность) поведения исполнителей;
 - несогласованность возможностей самой информационной системы и потребности обработки объема заказов по широкому спектру номенклатуры изделий, производимых фирмой;
 - психология и привычка (важнее количество, а не качество) у некоторой части персонала как следствие доминирования оплаты не за качество, а за количество; принцип: качество могут не заметить, а за количество могут не заплатить;
 - неумение находить истинные причины несоответствий в системе качества («нет навыков», «не умеем», «не хотим»), делать более глубокий анализ;
 - недостаточная работа с поставщиками и как следствие — нередкие случаи низкого качества материалов;
 - нечеткость маркетинговой стратегии, неясность приоритетов развития в долгосрочной перспективе;

- декларативность философии качества, преобладающее отношение к качеству как к побочному эффекту, а не целевой установке;
- отрывочные знания о структуре себестоимости продукции конкурентов, схемах организации производства и кооперации;
 - отсутствие умения и опыта;
 - нет привычки (дефицит культуры);
 - нет желания;
 - нет времени;
 - нет доступного наглядного примера;
 - не создано (нет доступа) удобное программное обеспечение.

1.3. Видение фирмы

Маркетинг

Развит маркетинг целевых ниш:

- существует ориентация на конечного потребителя с учетом комплексного обслуживания;
- сильная аналитика поддерживает принятие комплексных стратегических решений;
- ассортимент продукции определяется с учетом стратегических целей компании, конъюнктуры рынка и имеющихся ресурсов;
- маркетинговая база постоянно актуализируется;
- сбытовая сеть усиливает маркетинговую деятельность фирмы, привлекательность и конкурентоспособность ее продукции;
- совместная программа с разработчиками систем и проектантами объектов усиливает позиции фирмы на рынке;
- реализация вторичных ресурсов через торговый дом обеспечивает выполнение дефицита денежных средств фирмы;
- эффективно используется Интернет для маркетинга и продаж.

Производство

Производство поддерживает конкурентные преимущества фирмы на рынке:

- внедрение управления производством на базе международных стандартов MRP-II;
- разработка и освоение новой техники ведутся более высокими темпами, чем у конкурентов;
- система качества и продукция сертифицированы;
- средства производства обновляются и позволяют развивать новые бизнес-направления;
- обновлены базовые технологии производства;

- часть производственных задач выполняется через систему подрядного исполнения;
- налажено сотрудничество с партнерами по бизнесу;
- производство экологично;
- уровень производственной культуры позволяет достичь поставленных задач.

Общее управление

Существует система управления, обеспечивающая организацию реализации корпоративной стратегии:

- инновационное развитие фирмы стало доминирующим;
- существует подсистема стимулирования инновационных проектов;
- система управления опирается на командный метод управления сотрудников;
- информационные технологии обеспечивают возможность выполнения различных работ и проектов, а также оперативный доступ к информации для принятия стратегических и тактических решений;
- регламентировано исполнение существующих в компании бизнес-процессов;
- планы структурных подразделений компании и сотрудников поддерживают выполнение стратегических целей компании;
- определены ответственность и функции подразделений и сотрудников на этапах управленческого цикла;
- существует подсистема бизнес-планирования.

Персонал

Благополучие компании достигается в результате постоянного развития и обучения сотрудников, которые:

- ориентированы на саморазвитие;
- имеют внутреннюю потребность к постоянному самообучению;
- знают и стремятся к достижению целей компании, используя ее сильные стороны и свои способности;
- соответствуют сложности и объему решаемых задач;
- выполняют свою работу качественно.

Функционирует система отбора, оценки, подготовки и опережающего обучения персонала.

Экономика и финансы

Управление финансами на основе учета в оперативном режиме:

- внедрена система бухгалтерского учета по международным стандартам;

- система бюджетирования позволяет осуществлять управление финансовыми потоками в оперативном режиме;
- реализованы финансовые аспекты международного стандарта;
- осуществлен анализ временной стоимости денег (цикл оборотного капитала);
- действует система эффективного управления издержками;
- стабильны положительные финансовые показатели.

Клиент выбирает нас, учитывая:

- надежность предлагаемой техники;
- актуальность потребительских свойств продукции;
- соблюдение сроков поставок;
- готовность организовать инжиниринг.

1.4. Цели и задачи фирмы

Реализация корпоративной стратегии фирмы ежегодно подкрепляется обновленными краткосрочными целевыми установками, которые группируются по основным функциональным сферам (табл. 3).

Таблица 3

Группировка краткосрочных целевых установок по основным функциональным сферам

Сфера деятельности	Постоянные ориентиры	Краткосрочные цели
Маркетинг	Сохранение (завоевание) доминирующих позиций на целевых рынках	Увеличить объем продаж на 19—23% Увеличить прибыль от продаж на 25% Улучшить имидж фирмы на рынке Повысить качество маркетинговой деятельности
Финансы	Эффективное управление денежными и материальными ресурсами для получения прибыли	Обеспечить прибыльную работу Повысить платежеспособность и финансовую устойчивость Обеспечить привлекательность для стратегических и портфельных инвесторов Удовлетворять ожидания собственников, персонала и менеджмента
Производство	Повышение текущей эффективности производства	Снизить издержки производства Обеспечить рост объемов выпуска новой техники не менее чем на 20% Сократить сроки выполнения заказов на 20 дней

Сфера деятельности	Постоянные ориентиры	Краткосрочные цели
		Повысить культуру производства Обеспечить повышение качественных характеристик зданий и сооружений (пассивная часть основных фондов) Обеспечить повышение технического уровня оборудования (активная часть основных фондов)
Качество	Повышение конкурентоспособности продукции в сфере качества	Повысить удовлетворенность внешних и внутренних потребителей Выстроить систему взаимоотношений с поставщиками (внешними и внутренними), основанную на фактических данных и статистическом контроле качества
Персонал	Повышение эффективности работы сотрудников	Усовершенствовать основные кадровые процессы Внедрить технологию развития персонала на основе выделения корпоративной компетенции Обеспечить поддержку корпоративных ценностей критической массой персонала фирмы Повысить уровень удовлетворенности персонала Усовершенствовать систему оплаты труда и мотивации персонала
Менеджмент	Повышение качества управления	Внедрить механизм стратегического управления Начать практическое использование процессного управления Внедрить современные технологии Повысить эффективность управления дочерними и аффилированными фирмами

2. ПОЗИЦИИ ФИРМЫ НА РЫНКАХ

2.1. Целевые рынки фирмы

2.1.1. Характеристика значимых для фирмы рынков

Рынки, на которых фирма проявляет свою деловую **активность**, — это рынки оборудования и услуг по обеспечению автоматизации различных объектов. Поэтому имеет смысл рассматривать эти рынки как значимые и соответственно целевые для фирмы.

Чтобы лучше понять это, необходимо провести структуризацию рыночного поля и наглядно представить структуру обеспечения автоматизации процессов производства и потребления товарно-материальных ресурсов. Выделим условно три технологические сферы и обозначим типы потребителей и характерные для них особенности спроса (табл. 4).

Таблица 4

Потребительские характеристики по трем технологическим сферам

Потребительские характеристики	Технологическая сфера		
	выработка электрической и тепловой энергии	использование энергии для обеспечения жизнедеятельности объектов	производство веществ и материалов
Типы потребителей (объекты)	ГРЭС, ТЭС, ТЭЦ, котельные предприятий	Промышленные предприятия, квартиросъемщики, ЖСК и кондоминиумы, службы ЖКХ, бюджетные и коммерческие организации, теплицы	Промышленные предприятия, комбинаты
Основные потребительские ценности	Безопасность, экономичность	Обеспеченность ресурсами, экономичность, поддержание заданных параметров среды	Технологичность, безопасность
Критические требования к технике	Высокая надежность и возможность резервирования	Функциональность и гибкость настройки, точность измерений	Высокая надежность и возможность резервирования, функциональность и гибкость настройки

Каждую сферу можно рассматривать как специфический рынок потребностей. Предположительно, на этих условных рынках различны и методы работы, и конкурентная среда.

Рассмотрим более подробно состояние и тенденции значимых для фирмы оборудования и услуг по обеспечению автоматизации производства на территории Российской Федерации.

1. Рынок по обеспечению эффективности выработки тепловой и электроэнергии (выработка электроэнергии).

Спрос на реконструкцию котельных неуклонно растет. Это вызвано переходом на более эффективные и экологически чистые способы выработки тепловой (например, перевод котельных с мазута на газ) и электрической энергии (газотурбинная технология). Для обеспечения бесперебойной работы необходимы различные источники энергии, и в этой связи растут требования к гибкости систем управления энергетическими объектами. Происходит совершенствование систем автоматизации АСУ.

2. Рынок по обеспечению сбережения энергоресурсов, поддержания благоприятного климата (снабжение и потребление энергоресурсов).

Растет объем рынка в промышленности и непромышленном секторе. Промышленные предприятия, озабоченные увеличением конкуренции как на внешнем, так уже и на внутреннем рынке, принимают все возможные меры для повышения эффективности собственной деятельности за счет уменьшения энергоемкости обслуживающих производство хозяйств, экономии затрат тепла, воды, электроэнергии, газа путем внедрения автоматизированных систем учета и регулирования различного вида энергоносителей.

Государством определена стратегия, заключающаяся в увеличении доли обязательств населения по оплате за пользование энергоресурсами. Все более озабочены экономией ресурсов различные ведомства, финансируемые из бюджетов различных уровней.

Законодательство Российской Федерации требует учета энергоресурсов на всех стадиях использования, в том числе и при распределении. Организации «Водоканал» и «Тепловые сети», помимо законодательных требований, вынуждены обеспечивать учет энергоресурсов для того, чтобы контролировать собственные издержки при производстве и передаче ресурсов.

На фоне повышения уровня потребительских запросов растут спрос и требования к техническим средствам, призванным создавать комфортные условия для работы и отдыха. Обязательным становится поддержание заданных параметров воздушной среды (кондиционирование, отопление, вентиляция) путем автоматического регулирования расхода ресурсов.

3. Рынок по обеспечению автоматизации технологических процессов.

Спрос на автоматизацию технологических процессов сформировался уже давно, и в настоящее время на рынке появились зарубежные инженеринговые фирмы, занимающиеся комплексной автоматизацией и последующим сопровождением внедренных АСУ.

Увеличивается число отечественных фирм, которые представляют интересы западных производителей. Они предлагают программно-технические комплексы и полноценный инженеринг, предполагающий поддержку со стороны мощных учебных центров.

Поставки комплектов оборудования, сопровождение их инженеринговыми услугами, реализация системных решений — все это характеризует отношения продавцов и покупателей в ходе решения проблем автоматизации в обозначенных секторах рынка оборудования. Поэтому актуален и вполне обоснован лозунг компании: «От отдельных элементов — к системным решениям».

2.1.2. Основные рыночные сегменты фирмы

Необходимые данные, касающиеся особенностей рыночных сегментов фирмы, приведены в табл. 5.

Таблица 5

Перспективные, стратегически значимые для фирмы, достаточно емкие, стабильные либо бурно развивающиеся целевые рынки и рыночные сегменты

Целевые рынки и рыночные сегменты	Технологическая сфера		
	выработка электрической и тепловой энергии	использование энергии для обеспечения жизнедеятельности объектов	производство веществ и материалов
Целевой рынок	Обеспечение эффективности выработки энергии	Обеспечение сбережения энергоресурсов, поддержания микроклимата	Обеспечение автоматизации технологических процессов
Рыночный сегмент	Обеспечение эффективности выработки: — тепловой энергии котельными промышленных предприятий — электрической и тепловой энергии на крупных энергетических	Обеспечение сбережения энергоресурсов и поддержания микроклимата в офисах, производственных помещениях, коттеджах и многоквартирных домах Обеспечение учета	Обеспечение автоматизации технологических процессов: — для опасной среды на промышленных предприятиях — для безопасной среды на промышленных

Целевые рынки и рыночные сегменты	Технологическая сфера		
	выработка электрической и тепловой энергии	использование энергии для обеспечения жизнедеятельности объектов	производство веществ и материалов
	объектах	при распределении энергоносителей (холодной и горя- чей воды) специа- лизированными ор- ганизациями ЖКХ	предприятиях

В качестве критериев для выделения сегментов выбраны различимость и измеряемость показателей, решаемые потребителями проблемы (цели покупки), отраслевая принадлежность, предназначение и масштаб объектов.

Фирма намерена регулировать комплексное маркетинговое воздействие на потребителей с учетом принятой сегментации.

2.1.3. Анализ фактических продаж продукции

Форма для представления данных о совокупном объеме продаж фирмы в зависимости от микросегментов рынка приведена в табл. 6.

В данной таблице целесообразно делать следующие **пометки**:

XXX — доминирующие в общем объеме поставки;

XX — существенные поставки;

X — несущественные поставки;

* — сильно зависимые от градообразующих предприятий поставки.

Таблица 6

Дифференциация совокупного объема продаж фирмы по микросегментам рынка

Отрасль общественного производства	Основные микросегменты						Удельный вес отрасли
	выработка электрической и тепловой энергии		использование энергии для обеспечения жизне- деятельности объектов		производство веществ и материалов		
	обеспечение эффектив- ности выра- ботки тепло- вой энергии котельными промыш- ленных предприятий	обеспечение эффектив- ности выра- ботки электро- и тепловой энергии на крупных энергетиче- ских объектах	обеспечение сбережения энергоресурсов и поддер- жание клима- та в офисах, производ- ственных помещениях, коттеджах и многоквар- тирных домах	обеспечение учета при рас- пределении энергоноси- телей (холод- ной и горячей воды) специа- лизированны- ми организа- циями ЖКХ	обеспечение автоматиза- ции техноло- гических процессов для опасных сред на про- мышленных предприя- тиях	обеспечение автоматиза- ции техноло- гических процессов для безопас- ных сред на промыш- ленных пред- приятиях	
Теплоэнергетика Нефтегазовая промышленность Черная металлургия Цветная металлургия Нефтехимическая и химическая промышленность Машиностроение и металлообработка Лесная, деревообрабатываю- щая и целлюлозно-бумажная промышленность							

Продолжение

Отрасль общественного производства	Основные микросегменты						Удельный вес отрасли
	выработка электрической и тепловой энергии		использование энергии для обеспечения жизне- деятельности объектов		производство веществ и материалов		
	обеспечение эффектив- ности выра- ботки тепло- вой энергии котельными промыш- ленных предприятий	обеспечение эффектив- ности выработки электро- и тепловой энергии на крупных энергетиче- ских объектах	обеспечение сбережения энергоресур- сов и поддер- жание клима- та в офисах, производ- ственных помещениях, коттеджах и многоквар- тирных домах	обеспечение учета при рас- пределении энергоноси- телей (холод- ной и горячей воды) специа- лизированны- ми организа- циями ЖКХ	обеспечение автоматиза- ции техноло- гических процессов для опасных сред на про- мышленных предприя- тиях	обеспечение автоматиза- ции техноло- гических процессов для безопас- ных сред на промыш- ленных пред- приятиях	
Промышленность стройматериалов Легкая промышленность Пищевая промышленность Сельское хозяйство Транспорт Строительство Монтаж и наладка оборудования Здравоохранение Образование Социально-бытовая сфера Организации ЖКХ Удельный вес микросегмента							

2.1.4. Определение приоритетных микросегментов рынка

Форма для представления данных о наиболее привлекательных микросегментах рынка приведена в табл. 7.

Таблица 7

Приоритетные микросегменты, привлекательность осуществления бизнеса в которых оценивается как высокая

бизнес-направление	Целевой рынок		
	обеспечение эффективной выработки энергии	обеспечение сбережения энергоресурсов, поддержание микроклимата	обеспечение автоматизации технологических процессов (АСУ ТП)
Электроизмерительные механизмы			
Приводы для арматуры		×	
Приборы АСУ ТП		+	
Приборы ультразвуковой расходомерии		+	
Оборудование энергосбережения		+	
Контроллеры			
Запорно-регулирующая арматура			

2.2. Продуктовые бизнес-направления фирмы

2.2.1. Характеристика групп продукции: функции, области применения

Электроисполнительные механизмы

Механизмы электрические **однооборотные** (МЭО) — продукция, которая широко используется во многих сегментах рынка благодаря простоте, надежности, универсальности применения, большому числу модификаций и исполнений.

Это регулирующие устройства (в комплекте с задвижками, затворами, шиберами, отсекающими, клапанами и т.д.), которые функционируют в соответствии с заданным законом регулирования и изменяют поток энергии, поступающей на объект (воздух, пар, жидкость, газ).

Область применения — АСУ ТП в различных отраслях общественного производства (тепловая и атомная энергетика, химическая и нефтегазовая промышленность, металлургия, производство строительных материалов промышленный комплекс и др.).

Приводы для арматуры

Фирма с 1998 г. выпускает механизмы электрические оборотные фланцевые типа МЭОФ, предназначенные для перемещения рабочих органов запорно-регулирующей трубопроводной арматуры поворотного принципа действия (шаровые и пробковые краны, поворотные дисковые затворы, заслонки и проч.).

В системах автоматического регулирования технологических процессов различных отраслей промышленности в соответствии с командными сигналами, поступающими от регулирующих или управляющих устройств.

В 1999 г. были разработаны и запущены в производство МЭОФ во **взрывозащитном** исполнении, которые все шире используются во взрывоопасных производствах нефтегазовой, химической и нефтехимической промышленности. Кроме того, производятся МЭОФ легкой и средней серий, которыми очень заинтересовались вентиляторные заводы.

В 2001 г. начат серийный выпуск механизмов «МЭОФ-4000».

Продукция широко используется во многих сегментах рынка благодаря своей простоте и надежности. Предназначена для перемещения рабочего органа арматуры неполнопроводного типа (шаровые и пробковые краны, поворотные дисковые затворы).

Приборы АСУ ТП

Фирма традиционно выпускает приборы, предназначенные для построения АСУ ТП. Группа «Усилительные устройства» служит для управления (пуск, остановка и реверс) электродвигателями механизмов, а также для их защиты от перегрузки.

Группа «Пульты устройства» позволяет осуществлять ручное управление конечными устройствами и визуально контролировать изменение параметров.

Группы «Функциональные устройства» и «Регулирующие устройства» в совокупности представляют комплекс средств регулирования АКСЭСР-2, предназначенный для построения АСУ ТП, при этом функциональные устройства служат для расширения функциональных возможностей регуляторов «РП-4М1».

Группа «Преобразователи» осуществляет преобразование сигналов от первичных устройств (термопары, термометры сопротивления, датчики э.д.с., **резисторные** и индуктивные **датчики**) в унифицированный сигнал постоянного тока.

Приборы широко применяются в различных отраслях промышленности. На их основе можно строить различные АСУ ТП. Наиболее освоены в производстве АСУ ТП, применяемые в котельных (системы управления автоматикой котла), ТЭЦ (системы управления распределением воды и теплоснабжения), нефтехимии (приготовление удобрений, крекинг неф-

ти), нефтегазовой промышленности (перекачка нефтепродуктов) и машиностроении (системы автоматизации на различных производственных линиях, устройства управления станками).

Приборы ультразвуковой расходомерии

Фирма с 1995 г. выпускает приборы для измерения расхода жидкости, тепловой энергии теплоносителя, прошедших через трубопровод. Приборы состоят из электронного блока вычислителя и преобразователя. Принцип измерения основан на определении разности скоростей прохождения измеряемой среды.

Приборы предназначены для коммерческого и технологического измерения расхода жидкости и тепловой энергии, отданной теплоносителем. Применяются для коммерческого учета на предприятиях, в жилищно-коммунальном комплексе, на предприятиях теплоэнергетики для расчетов между поставщиками и потребителями по реально измеренным величинам расхода тепло- и водоресурсов, что позволяет оптимизировать и контролировать расход ресурсов в распределительных сетях и у потребителей, упорядочивать систему взаиморасчетов, снизить издержки потребителей.

Энергосберегающее оборудование

Фирма с 2000 г. выпускает аппарат «Фисоник» многоцелевого назначения для энергосбережения, являющегося представителем класса приборов совершенно новой технологии и имеющего принципиально новое техническое решение. Аппарат позволяет создавать энергосберегающие и чистые технологии в самых различных областях техники.

«Фисоник» — тепловая машина, использующая энергию пара для нагрева и перекачки жидкости без применения дополнительных источников энергии. Ее работа основана на использовании явления повышенной сжимаемости сверхзвукового однородного двухфазного потока по сравнению со сжимаемостью каждой из его фаз в отдельности. Параметры конструкции аппарата рассчитываются в соответствии с новой теорией двухфазных потоков, разработанной профессором В.В. Фисенко.

Аппарат представляет металлический тройник с фланцевым или муфтовым подсоединением к наружным коммуникациям.

Вода и пар поступают в аппарат отдельно. Смешиваясь, они образуют однородную двухфазную пароводяную смесь. Локальная скорость звука в такой смеси весьма мала (5—10 м/сек). На входе в камеру смешения смесь имеет скорость, равную или большую локальной скорости звука. При торможении сверхзвуковой смеси на выходе из камеры смешения происходит рост температуры и скачок давления с конденсацией паровой фазы. В результате давление смеси на выходе из аппарата значительно превышает давление воды и пара на входе. Благодаря тому, что поток

в камере смешения имеет развитую поверхность теплообмена из-за тумано- либо пенообразной структуры пароводяной смеси, размеры аппарата малы по сравнению со всеми существующими теплообменниками поверхностного типа (включая пластинчатые).

Блочные тепловые пункты (БТП) позволяют решать проблемы учета, контроля и регулирования тепловой энергии на вводах в здания: вести учет и оплату только потребленного энергоносителя, регулировать его подачу в зависимости от состояния окружающей среды и при этом экономить в результате применения собственных и покупных изделий в оптимальном сочетании. Благодаря большому опыту работы на рынке энергосбережения компания имеет шанс получить дополнительные конкурентные преимущества.

2.2.2. Анализ конкуренции и конкурентных преимуществ

Форма для представления данных сравнительного анализа факторов конкурентоспособности бизнес-направления «Электроисполнительные механизмы» приведена в табл. 8.

Таблица 8

**Сравнительный анализ факторов конкурентоспособности
бизнес-направления «Электроисполнительные механизмы»
(конфиденциально)**

Конкурент	Преимущества		Недостатки конкурента	
	вообще	относительно фирмы	вообще	относительно фирмы
А				
Б				
В				
И т.д.				

2.2.3. Прогнозирование по продуктовым бизнес-направлениям

Соответствующие формы для заполнения приведены в табл. 9 и 10.

Таблица 9

Прогноз потенциала российских рынков оборудования (тенденции среднесрочной перспективы на три года)

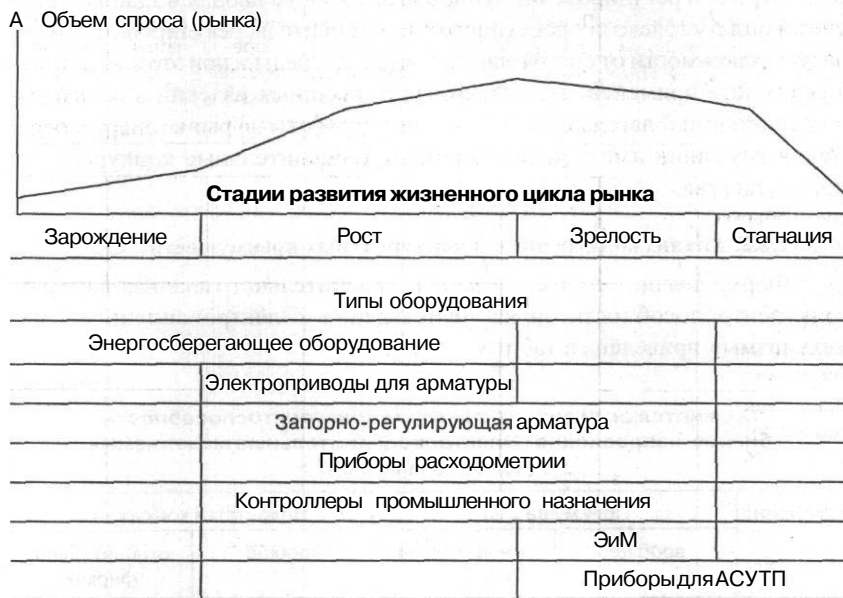


Таблица 10

Прогноз рыночной ситуации

Группа приборов	Прогноз тенденций			
	совокупные объемы продаж	конкуренты	уровень цен	структура спроса на различные технические решения
Бизнес-направление «Приборы АСУТП»				
Усилительные устройства				
Пультовые устройства				
Функциональные устройства				
Преобразователи				
По другим бизнес-направлениям — аналогично				

2.2.4. Оценка привлекательности продуктовых бизнес-направлений

Соответствующие формы для заполнения приведены в табл. 11 и 12.

Таблица 11

Уровень привлекательности бизнес-направлений фирмы

(по экспертным оценкам восьми топ-менеджеров)

Внешние и внутренние факторы	Электро-исполнительные механизмы	Приводы для аппаратуры	Приборы АСУ ТП	Приборы ультразвуковой расходомерии	Энерго-сберегающее оборудование	Контроллеры	Запорно-регулирующая аппаратура
Оценка внешних факторов							
Перспектива роста объема товарного рынка							
Сотрудничество с западными фирмами							
Предоставление сопутствующего интеллектуального продукта							
Конкуренция (в том числе зарубежная)							
Кооперация (в области НИОКР, производства, продвижения и продаж)							
Возможности							
Оценка потенциальных возможностей компании							
Опыт и квалификация кадров							
Быстрая переналадка оборудования							
Инжиниринг							
Эффективное сотрудничество с партнерами							

Продолжение

Внешние и внутренние факторы	Электроисполнительные механизмы	Приводы для арматуры	Приборы АСУ ТП	Приборы ультразвуковой расходомерии	Энергосберегающее оборудование	Контроллеры	Запорно-регулирующая аппаратура
Конкурентоспособность по цене продукта с сохранением рентабельности продаж не ниже 25%							
Возможности							
Уровень привлекательности бизнес-направлений							

Уровень привлекательности бизнеса определяется произведением возможностей и способностей по шкале от 0 до 10.

Таблица 12

Степень опасности рисков по бизнес-направлениям фирмы
(по экспертным оценкам четырех топ-менеджеров)

Показатель	Электроисполнительные механизмы	Приводы для арматуры	Приборы АСУ ТП	Приборы ультразвуковой расходомерии	Энергосберегающее оборудование	Контроллеры	Запорно-регулирующая аппаратура
Возможный ущерб							
Вероятность возникновения риска							

Шкала оценок

Показатель	+	-
Возможный ущерб	Угроза достаточно серьезна, чтобы затормозить/приостановить развитие бизнеса	Угроза не представляет большой опасности для бизнеса
Вероятность возникновения риска	Большая (скорее да, чем нет)	Небольшая (скорее нет, чем да)

2.3. Ситуационный анализ

Ситуационный анализ состояния и перспектив фирмы был осуществлен с применением методики *SWOT*, которая предусматривает учет внешних и внутренних факторов: квалификации, мощи (5), слабых сторон (*W*) фирмы, выявление внешних возможностей (*O*) и угроз (7), анализ взаимодействия, определение дальнейших действий.

Цель анализа — эффективно использовать ресурсы, оптимизировать действия компании по использованию внешних факторов.

Ситуационный анализ был проведен как по компании в целом, так и по ее продуктовым бизнес-направлениям. Задачи и планы мероприятий намечены с учетом результатов этого анализа.

2.3.1. *SWOT*-анализ фирмы

Общие данные *SWOT*-анализа фирмы приведены в табл. 13.

Таблица 13

Мощь (S)	Возможности (O)
S1. Значительные доли на рынке по нескольким видам продукции (МЭО, контроллеры) S2. Хороший имидж S3. Эффективная реконструкция обеспечила достаточную текущую конкурентоспособность S4. Устойчиво поддерживается (обеспечивается) ключевая компетентность в производстве основного типа продукции — электроисполнительных механизмов) S5. Компетентность и активность персонала выше, чем у основных конкурентов S6. Реальный инжиниринг и ориентация руководства на его развитие	O1. Теплоэнергетика вынуждена увеличивать инвестиции в свое развитие O2. Промышленный сектор экономики и бюджетные единицы борются за снижение энергопотребления O3. Оживление отдельных секторов экономики повышает потребность в средствах автоматизации O4. Состояние основных фондов и рост техногенных аварий стимулируют потребность перевооружения
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
W1. Недостаточное умение задействовать человеческий потенциал W2. Долгие сроки выполнения заказов W3. Неприемлемые сроки вывода на рынок новых изделий W4. Большая доля накладных расходов в структуре себестоимости продукции, снижающая резерв поддержания конкурентных цен W5. Плохая способность эффективно осуществлять поиск и обработку поступающей информации	T1. Усиление конкуренции со стороны западных компаний и отечественных фирм, получивших солидные инвестиции T2. Отсутствие роста на основных рынках сбыта T3. Сокращение и потеря экспортных рынков T4. Усиленное давление экологов

2.3.2. SWOT-анализ по продуктовым бизнес-направлениям

Данные SWOT-анализа фирмы по различным бизнес-направлениям приведены в табл. 14—19.

Таблица 14

Бизнес-направление «Электроисполнительные механизмы»

Сильные (S) и слабые (W) стороны	Возможности (O)	Угрозы (T)
	O/. Стремление потребителей к автоматизации и технологических процессов O2. Стремление потребителей к использованию энергосберегающих технологий O3. Переориентация некоторых потребителей на отечественных производителей из-за ценового фактора O4. Обостряющийся кризис обновления основных фондов O5. Спрос со стороны вентиляторных заводов (особое внимание предприятиям Прибалтики и Узбекистана) O6. Рост инвестиционного платежеспособного спроса в России (в том числе в энергетике, нефтегазовой и нефтехимической отраслях)	Г/. Увеличение числа конкурентов T2. Неравномерный сезонный спрос на продукцию Г3. Агрессивность продвижения продукции иностранными фирмами T4. Перебои и ограничения в электро- и газоснабжении T5. Снижение спроса предприятий стран Ближнего Востока Г6. Ускорение инфляции T7. Уменьшение спроса из-за боязни перехода объектов малой энергетики на газ (политика цен и оплата за газ — монополии Газпрома) T8. Снижение возможностей оплаты по заказам из-за скачкообразного повышения цен на энергоносители
S7. Знание рынка, многолетний опыт выпуска МЭО S2. По механизмам тяжелой серии предприятие является монополистом на территории РФ и стран СНГ S3. Широкая номенклатура выпускаемых механизмов поддерживается через модернизацию изделий	SO Увеличить объем продаж МЭО на 9—13%, сохраняя конкурентное преимущество в соотношении «цена — качество» Увеличить продажи механизмов на 30% (в руб.) в нефтегазовую и нефтехимическую промышленность с одновременным увеличением рыночной доли в этих сегментах за счет:	ST Для обеспечения большей стабильности продаж заложить в ценовую политику правило, в соответствии с которым скидки должны увеличиваться в период уменьшения спроса Для повышения ценовой конкурентоспособности механизмов легкой серии снизить себестоимость изделий путем уменьшения косвенных издержек

Сильные (S) и слабые (W) стороны	Возможности (O)	Угрозы (T)
S4. Система качества сертифицирована, вся продукция проходит сертификацию, специалисты владеют современными методами работы S5. Быстрота наращивания производственных мощностей не требует много времени и средств S6. Конкурентоспособность изделий обеспечивается за счет ремонтпригодности, надежности, смежной связи с различными АСУ, известности марки МЭО, возможности комплектной поставки, политики цен. Соотношение «цена — качество» лучшее, чем у конкурентов S7. Применение компьютерных технологий	— активной рекламной работы, командировок — работы с проектными организациями — запуска в производство датчиков БСПР-ИВТ4 во взрывозащищенном исполнении — разработка БСПТ во взрывозащищенном исполнении Увеличить продажи механизмов на 10% (в руб.) в отраслевые сегменты «Энергетика» и «Металлургия» с одновременным сохранением рыночной доли в этих сегментах за счет активной рекламной работы, командировок, работы с проектными организациями	на эту серию за счет переноса издержек на другие группы продукции, спрос на которые меньше зависит от цены предложения
W1. Плохое реагирование на малые объемы уникальных потребностей через производство малых серий (в том числе из-за отсутствия опытного производства) W2. Нестабильность качества изделий в результате использования устаревших производственных технологий, дефицита оснащенности инструментом, износа части оборудования W3. Большие сроки освоения новой техники, недостаточный уровень обеспечения качества новых разработок	WO Достичь объема продаж 1000 шт. изделий МЭО-16 вентиляторным заводам отраслевого сегмента «Машиностроение» за счет: — доработки механизмов по требованиям заказчиков — установления конкурентоспособных цен — сокращения сроков изготовления Сократить сроки освоения новой техники и исполнения спецзаказов за счет: — создания подразделения по разработке и изготовлению нестандартного оборудования	WT Для сокращения сроков выполнения заказов: — создать нормативный задел узлов и сборочных единиц — повысить эффективность использования информационной системы логистики

Сильные (S) и слабые (W) стороны	Возможности (O)	Угрозы (T)
(в том числе из-за плохой экспериментальной базы, неполного использования потенциала компьютерных технологий при проектировании и освоении в производстве) W4. Нестабильность выполнения заказов (в том числе из-за отсутствия поддержки нормативного задела не только готовых изделий, но и сборочных единиц, неэффективности использования информационной системы логистики) W5. Неукомплектованность предприятия квалифицированными кадрами основных рабочих профессий W6. Диспропорции в себестоимости, например большие накладные расходы и низкая заработная плата квалифицированных рабочих W7. Отсутствие подразделения по разработке и изготовлению нестандартного оборудования	— создания опытного производства — повышения эффективности применения компьютерных технологий Улучшить стабильность качества изготовления изделий за счет: — замены изношенного оборудования — ликвидации дефицита оснащения инструментом — осуществления плана «Качество»	

Таблица 15

Бизнес-направление «Приводы для арматуры»

Сильные (S) и слабые (W) стороны	Возможности (O)	Угрозы (T)
	O/. Стремление потребителей к автоматизации технологических процессов	T1. Увеличение числа конкурентов T2. Неравномерный сезонный спрос на продукцию

Сильные (S) и слабые (W) стороны	Возможности (O)	Угрозы (T)
	O2. Стремление потребителей к использованию энергосберегающих технологий O3. Переориентация некоторых потребителей на отечественных производителей из-за ценового фактора O4. Обостряющийся кризис обновления основных фондов O5. Спрос со стороны вентиляционных заводов (особое внимание — на предприятия Прибалтики и Узбекистана) O6. Рост инвестиционного платежеспособного спроса в России (в том числе энергетике, нефтегазовой и нефтехимической отраслях)	T3. Агрессивность продвижения продукции иностранными фирмами T4. Перебои и ограничения в электро- и газоснабжении T5. Снижение спроса предприятий стран Ближнего Востока T6. Ускорение инфляции T7. Уменьшение спроса из-за боязни перехода объектов малой энергетики на газ (политика цен и оплата за газ — монополии Газпрома) T8. Снижение возможностей оплаты по заказам из-за скачкообразного повышения цен на энергоносители
S1. Знание рынка, многолетний опыт выпуска МЭО S2. По механизмам тяжелой серии предприятие является монополистом на территории РФ и стран СНГ S3. Широкая номенклатура выпускаемых механизмов поддерживается через модернизацию изделий S4. Система качества сертифицирована, вся продукция проходит сертификацию, специалисты владеют современными методами работы S5. Быстрота наращивания производственных мощностей не требует много времени и средств	SO Увеличить объем продаж механизмов МЭОФ на 68%, сохраняя конкурентное преимущество в соотношении «цена — качество» Увеличить продажи фланцевых механизмов на 15% (в руб.) в нефтегазовую и нефтехимическую промышленность с одновременным увеличением рыночной доли в этих сегментах за счет: — активной рекламной работы, командировок — работы с проектными организациями — запуска в производство датчиков БСПР-ПВТ4 во взрывозащищенном исполнении	S7 Для обеспечения большей стабильности продаж заложить в ценовую политику правило, в соответствии с которым скидки должны увеличиваться в период уменьшения спроса Для повышения ценовой конкурентоспособности механизмов легкой серии снизить себестоимость изделий путем уменьшения косвенных издержек на эту серию за счет переноса издержек на другие группы продукции, спрос на которые меньше зависит от цены предложения

Сильные (S) и слабые (W) стороны	Возможности (O)	Угрозы (T)
S6. Конкурентоспособность изделий обеспечивается за счет ремонтпригодности, надежности, возможной связи с различными АСУ, известности марки МЭО, возможности комплектной поставки, политики цен. Соотношение «цена — качество» лучшее, чем у конкурентов S7. Применение компьютерных технологий	— разработка БСПТ во взрывозащищенном исполнении Увеличить продажи фланцевых механизмов на 10% (в руб.) в отраслевые сегменты энергетики и металлургии с одновременным сохранением рыночной доли в этих сегментах за счет активной рекламной работы, командировок, работы с проектными организациями	
W1. Плохое реагирование на малые объемы уникальных потребностей через производство малых серий (в том числе из-за отсутствия опытного производства) W2. Нестабильность качества изделий в результате использования устаревших производственных технологий, дефицита оснастки инструментом, износа части оборудования W3. Большие сроки освоения новой техники, недостаточный уровень обеспечения качества новых разработок (в том числе из-за плохой экспериментальной базы, неполного использования потенциала компьютерных технологий при проектировании и освоении в производстве) W4. Нестабильность выполнения заказов (в том числе из-за от-	WO Достичь объема продаж 1000 шт. изделий МЭО-16 вентиляторным заводам отраслевого сегмента «Машиностроение» за счет: — доработки механизмов по требованиям заказчиков — установления конкурентоспособных цен — сокращения сроков изготовления Сократить сроки освоения новой техники и исполнения спецзаказов за счет: — создания подразделения по разработке и изготовлению нестандартного оборудования — создания опытного производства — повышения эффективности применения компьютерных технологий Улучшить стабильность качества изготовления изделий за счет: — замены изношенного оборудования	WT Для сокращения сроков выполнения заказов: — создать нормативный задел узлов и сборочных единиц — повысить эффективность использования информационной системы логистики

Сильные (S) и слабые (W) стороны	Возможности (O)	Угрозы (T)
сутствия поддержки нормативного задела не только готовых изделий, но и сборочных единиц, неэффективности использования информационной системы логистики	— ликвидации дефицита оснащения инструментом — осуществления плана «Качество»	
W5. Неукомплектованность предприятия квалифицированными кадрами основных рабочих профессий		
W6. Диспропорции в себестоимости, например, большие накладные расходы и низкая заработная плата квалифицированных рабочих		
W7. Отсутствие подразделения по разработке и изготовлению нестандартного оборудования		

Таблица 16

Бизнес-направление «Приводы для АСУ ТП»

Сильные (S) и слабые (W) стороны	Возможности (O)	Угрозы (T)
	O1. Стремление потребителей к автоматизации и технологических процессов O2. Стремление потребителей к использованию энергосберегающих технологий O3. Переориентация некоторых потребителей на отечественных производителей из-за ценового фактора O4. Возрождение предприятий малого и среднего бизнеса	T1. Увеличение числа конкурентов T2. Повышение цен на энергоносители и комплектующие T3. Ужесточение требований стандартов T4. Возрастающий объем ожиданий крупных потребителей в части возможностей системного применения закупаемого оборудования T5. Агрессивность продвижения продукции западными компаниями

Сильные (S) и слабые (W) стороны	Возможности (O)	Угрозы (T)
	(ЖКХ, пищевая промышленность, сельское хозяйство) 05. Рост спроса на ремонтно-восстановительные работы 06. Подъем экономики и рост инвестиционного спроса 07. Желание конечных потребителей заказывать продукцию напрямую из-за ужесточения требований стандартов	T6. Снижение качества комплектующих изделий отечественных производителей
S1. Знание рынка, гибкость реагирования на нужды потребителей S2. Многолетний опыт выпуска микропроцессорной техники S3. Проведена активная рекламная компания после модернизации контроллера «P-130» S4. Система качества сертифицирована, вся продукция проходит сертификацию, специалисты владеют современными методами работы S4. Конкурентоспособность изделий обеспечивается за счет возможности многовариантного использования, надежности, простоты применения и обслуживания, известности марки, модернизации, возможности комплектной поставки, политики цен	SO Не терять известность на рынке производителя сложной электронной техники промышленного применения Поддерживать качество продукции, удовлетворяющее потребителей Провести рекламную кампанию в специализированных изданиях для сегментов пищевой промышленности, сельского хозяйства, ЖКХ Проводить модернизацию, реагируя на требования клиентов в привлекательных сегментах Обеспечить оперативное реагирование на критические замечания Осуществить перевод производства контроллеров серии «Контраст» РК-131/300, КР-300 в бизнес-единице «Приборы» и освоить выпуск новых изделий по проекту «Трасса»	ST Развивать и улучшать постгарантийное обслуживание через бизнес-единицу «Сервис» Обеспечить своевременное проведение доработки и сертификации изделий под новые требования стандартов Начать серийное производство интеллектуальных блок-шлюзов для дальнейшего продвижения в металлургии, нефтехимии, энергетике Поддерживать цены ниже, чем у конкурентов, за счет снижения издержек Предусмотреть в ценовой политике различие цен для разных сегментов Осуществлять мониторинг конкурентов

Сильные (S) и слабые (IV) стороны	Возможности (O)	Угрозы (T)
W1. Недостаточный уровень осуществления инжиниринговых услуг W2. Несоответствие потребительных свойств современным требованиям АСУ (интерфейс, протокол обмена, сеть, транзит) W3. Недостаточно высокое качество изделий из-за использования отечественной элементной базы W4. Недостаточный уровень обеспечения качества новых разработок (в том числе из-за недостаточной экспериментальной базы, отсутствия стендов отработки процессов, исходных стендов) W5. Нестабильность выполнения заказов в срок (в том числе из-за отсутствия поддержки нормативного задела не только готовых изделий, но и сборочных единиц, и из-за неэффективного использования информационной системы логистики) W6. Неукомплектованность квалифицированными инженерными кадрами, большая текучесть кадров W7. Отсутствие методического пособия по применению контроллеров «Р-130» для начинающих потребителей, низкое качество сопроводительной документации	WO Разработать методическое пособие и типовые схемы применения для малых предприятий Создать и поддерживать оптимальный страховой запас сборочных единиц	WT Развивать партнерские отношения по внедрению контроллеров и приборов с проектными и пусконаладочными организациями Развивать сотрудничество с учебными центрами Осуществить замену применяемой элементной базы качественными аналогами Повысить надежность в эксплуатации за счет введения новых технологических процессов тестирования изделий

Таблица 17

Бизнес-направление «Приборы ультразвуковой расходомерии»

Сильные (S) и слабые (W) стороны	Возможности (O)	Угрозы (Г)
	O1. Расширение рынка за счет роста цен на энергоносители O2. Финансирование федеральных и региональных программ РЭС в связи с выполнением госбюджета O3. Повышение платежеспособности в целевых сегментах рынка O4. Сложился круг постоянных потребителей, через которых можно продвигать новую технику O5. Переориентация потребителей на отечественных производителей из-за ценового фактора	T1. Уход неудовлетворенных потребителей, использующих продукцию компании, к конкурентам, имеющим более привлекательные бизнес-предложения T2. Уход потребителей, неудовлетворенных сроками поставки продукции T3. Агрессивное лоббирование своих интересов во властных структурах конкурентами T4. Повышение потребительских требований к качеству исполнения ПУ T5. Использование ПУ в региональных программах через проведение тендеров
S1. Возможность проверки приборов как имитационным, так и проливным способом S2. Наличие дилерской и сервисной сети в различных регионах РФ. Большой опыт взаимоотношений с фирмами-партнерами S3. Широкий ассортимент ПУ для воды. Завершены разработки приборов на другие среды S4. Наличие собственного технического центра по разработкам и текущему сопровождению производства ПУ	SO Продолжить продвижение новой техники и далее осуществить поставки для новых сегментов рынка — клиентов нефтегазовой, химической и пищевой отраслей Выпустить первую промышленную партию приборов новых типов (малогабаритный расходомер, расходомер поквартирного учета, «Центрсоник», «Гобой»)	ST Увеличить число сервисных центров. Повысить эффективность сотрудничества с сервисными центрами Повысить качество (надежность и функциональные возможности) и уровень дизайна выпускаемой продукции При рекламировании отмечать, что проверка выпускаемой продукции осуществляется проливным способом
W1. Низкая рентабельность продукции	WO Ускорить разработку приборов новых типов	WT Повысить мотивацию на обеспечение качества

Сильные (S) и слабые (W) стороны	Возможности (O)	Угрозы (T)
W2. Медленное освоение новых модификаций приборов W3. Неудовлетворенность потребителей качественными функционированием характеристиками ПУ и несоответствие их мировым стандартам W4. Участился срыв договорных обязательств по поставкам W5. Недостаточная реклама в специализированных изданиях, а также невысокое качество рекламных материалов и сопроводительной документации	Осуществлять продвижение продукции путем размещения рекламных статей в специализированных изданиях Принимать активное участие в специализированных семинарах и конференциях, региональных тендерах	изготовления продукции в цехах через внедрение новой системы оплаты труда Уменьшить себестоимость приборов за счет поиска альтернативных поставщиков импортных комплектующих, выделения на отдельный баланс производственного подразделения и т.д. Создать и поддерживать нормативный НЗП в количестве месячного задела Повысить качество рекламных материалов и сопроводительной документации (в том числе через изучение методов работы и рекламной продукции конкурентов)

Таблица 18

Бизнес-направление «Энергосберегающее оборудование»

Сильные стороны	Возможности
Суперпривлекательность идеи использования аппарата «Фисоник» Опыт участия в программах ресурсосбережения Опыт организации инжиниринга и комплексных поставок	Большой спрос на ресурсосберегающие технологии Потенциальная заинтересованность в сотрудничестве специализированных пусконаладочных фирм
Слабые стороны	Угрозы
Неготовность продукта (отсутствие необходимой технической документации на ряд типовых аппаратов, необходимых сертификатов, типовых проектных решений) Неготовность производства (отсутствие оборудования и методики для испытаний) Медленное освоение новых модификаций аппаратов для расширения области их применения Недостаточное знание вопросов, связанных с внедрением проектных решений	Существенное ограничение спроса из-за масштабности проведения реконструкционных работ и финансовых затрат Существенное ограничение спроса из-за отсутствия практики применения принципиально новой технологии и нежелания обслуживающего персонала переучиваться Нарушение договорных условий между автором разработки и компанией

Слабые стороны	Угрозы
на базе продукта (дефицит специалистов в ЭСКО, фирмах СБС) Недостатки в обеспечении продвижения продукта (не созданы условия для демонстрации <u>положительного</u> опыта применения продукта, неполнота рекламной информации и документации, недостаток информации о типовых проектных решениях, неопределенность <u>цен</u>, <u>незнание</u> возможностей продукта менеджерами-продавцами) Проблемы в организации маркетинговых исследований и выполнении задач по новому продуктовому направлению Недостаточно развитая агентско-дилерская сеть по аппаратам «Фисоник»	

Таблица 19

Бизнес-направление «Контроллер»

Сильные (S) и слабые (W) стороны	Возможности (O)	Угрозы (T)
	01. Стремление потребителей к автоматизации технологических процессов 02. Растущая потребность в интегрированных системах управления предприятиями 03. Переориентация некоторых потребителей на отечественных производителей из-за ценового фактора 04. Обостряющийся кризис обновления основных фондов 05. Расширение рынка автоматизации малого и среднего бизнеса 06. Рост требований потребителей к надежности продукции	7/. Повышение требований потребителей к надежности техники, особенно в нефтегазовой, нефтехимической и химической промышленности 72. Срыв сроков поставки комплектующих зарубежными производителями из-за закупки малых партий 73. Возрастание активности российских конкурентов 74. Наличие конкурентного предложения со стороны западных фирм

Сильные (S) и слабые (W) стороны	Возможности (O)	Угрозы (T)
	О7. Интерес к новой технике со стороны традиционных потребителей О8. Рост инвестиционного платежеспособного спроса в России	
S1. Более приемлемые для потребителей технические параметры контроллера по сравнению с другими отечественными аналогами S2. Стоимость приобретения, внедрения и владения (эксплуатация, ремонт, модернизация, развитие контроллера) ниже стоимости изделий и услуг западных фирм S3. Положительный имидж компании и ЗАО «РТ-Софт» (клиенто-ориентированность) S4. Возможность оперативного авторского сопровождения (сервисные услуги, ремонт) S5. Преемственность в разработках и изготовлении, т.е. бизнес-предложение неодномоментно, общая продуктовая линия компании ЗАО «РТ-Софт» следует развитию потребности и отраслевому научно-техническому прогрессу S6. Изделие адаптировано к международным стандартам промышленных сетей	SO Для обеспечения своевременности выхода на рынок с новым продуктом уже до начала серийного выпуска контроллеров отработать механизм осуществления инжиниринга Организовать обучение персонала (разработчики, производственники, менеджеры инжиниринговой службы) с привлечением специалистов ЗАО «РТ-Софт» Начать обучение, проведение презентаций для потенциальных пользователей (на первом этапе — на базе учебного центра ЗАО «РТ-Софт») Создать собственный учебный центр Определить процедуру проведения гарантийного и послегарантийного ремонта, условия действия обменного фонда модулей контроллера	ST Поддерживать конкурентоспособность бизнес-предложения за счет стоимостного фактора (устанавливать цены значительно более низкие, чем у западных фирм)

3. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА МАРКЕТИНГА

3.1. Продуктово-рыночная стратегия фирмы

Долгосрочная маркетинговая стратегия фирмы — реализовывать заявленную миссию:

- стремиться к комплексному инженеринговому решению проблем бизнеса клиентов через производство и поставку средств автоматизации в различных сферах;
- расширить деловую активность и доминирование в целевых секторах (нишах) значимых для фирмы рынков оборудования и услуг по обеспечению автоматизации различных объектов:
 - эффективной выработки энергии;
 - сбережения энергоресурсов и поддержания климата;
 - технологических процессов.

Для этого фирма намерена развивать продуктовые бизнес-направления:

- электроисполнительные механизмы;
- приводы для арматуры;
- приборы АСУ ТП;
- приборы ультразвуковой расходомерии;
- энергосберегающее оборудование;
- контроллеры;
- запорно-регулирующая арматура.

Стратегия бизнес-портфеля предусматривает сочетание формирующихся бизнес-направлений на ранних стадиях эволюции рынков и сформированных конкурентоспособных бизнес-направлений — на стадии рыночной зрелости.

С целью поддержки конкурентоспособных продуктовых бизнес-направлений и получения дополнительной прибыли фирма намерена развивать инженеринговый бизнес.

Фирма оптимизирует деятельность по различным продуктовым бизнес-направлениям, стремясь при этом, чтобы интерес извлечения сиюминутной коммерческой выгоды не влиял негативно на обеспечение задела на будущее.

Усиление рыночных позиций в регионах фирма видит в развитии сотрудничества с квалифицированными посредниками путем формирования собственной сбытовой сети.

Стратегия продуктового портфеля

В настоящее время фирма поддерживает и развивает производство продукции, которая используется в системах компьютеризированного учета и регулирования различных процессов, а также начинает развивать сопровождающий поставки оборудования инженеринг.

Для обеспечения комплексных поставок и инженеринга сложившаяся широта товарной номенклатуры, контролируемая одной фирмой, целесооб-

разна. Но нашей фирме, представляющей средний бизнес, очень трудно поддерживать конкурентоспособность на множестве продуктовых направлений. Таким образом, критически важной становится задача создания взаимовыгодного партнерства, сплоченность которого должна базироваться на общих рыночных интересах участников. Так, для организации комплектных поставок газового оборудования и пусконаладочных работ в реконструируемых котельных налажено партнерство с фирмой «Амакс» (перекрестный акционерный капитал), а также образовано дочернее предприятие «Амакс-Газ» («Мальбар»).

В краткосрочной перспективе — развитие отношений с предприятием «Интерарм», специалисты которого имеют большие знания и опыт в производстве запорно-регулирующей арматуры.

Критически важным в обеспечении контроллеров нового поколения стало партнерство с ЗАО «РТ-Софт», имеющего опыт в сфере новейших разработок контроллерной техники, связи с ведущими иностранными фирмами-разработчиками, знания конъюнктуры технологических тенденций.

Бизнес-направления *«Электроисполнительные механизмы»*, *«Приборы АСУ ТП»* — традиционные для фирмы. Направления *«Приборы ультразвуковой расходомерии»*, *«Энергосберегающее оборудование»* — относительно новые. Серийное производство и продажа приборов учета начались в 1995 г., средств энергосбережения — в 1998 г. Направления *«Контроллеры»*, *«Запорно-регулирующая арматура»* — совершенно новые, очень перспективные.

Традиционные направления — это основные источники денежной массы. Заметная часть получаемой от них прибыли, формирующей инновационный фонд, реинвестируется в развитие новых продуктовых направлений.

Таким образом, стратегия бизнес-портфеля предусматривает сочетание формирующихся бизнес-направлений на ранних стадиях эволюции рынков и сформированных конкурентоспособных бизнес-направлений на стадии рыночной зрелости.

Стратегия сбалансированного портфеля позволяет фирме уверенно смотреть в будущее, инвестируя потенциальных победителей.

Далее стратегические намерения фирмы рассмотрены в аспекте продуктовых бизнес-направлений с включением оценки настоящего состояния дел (информация конфиденциальна).

3.2. Стратегия ассортимента

3.2.1. Принципы регулирования ассортимента продукции фирмы

Фирма придерживается следующих принципов:

последовательность — новая продукция последовательно дополняет существующую номенклатуру в зависимости от развития систем АСУ ТП

и научно-технического прогресса, повышения (дифференциации) требований потребителей;

сопоставимость ассортимента по общности конечного использования, групп потребления, каналов распределения. Продукция фирмы используется в системах автоматического управления, а новые изделия могут выгодно дополнять традиционный ассортимент;

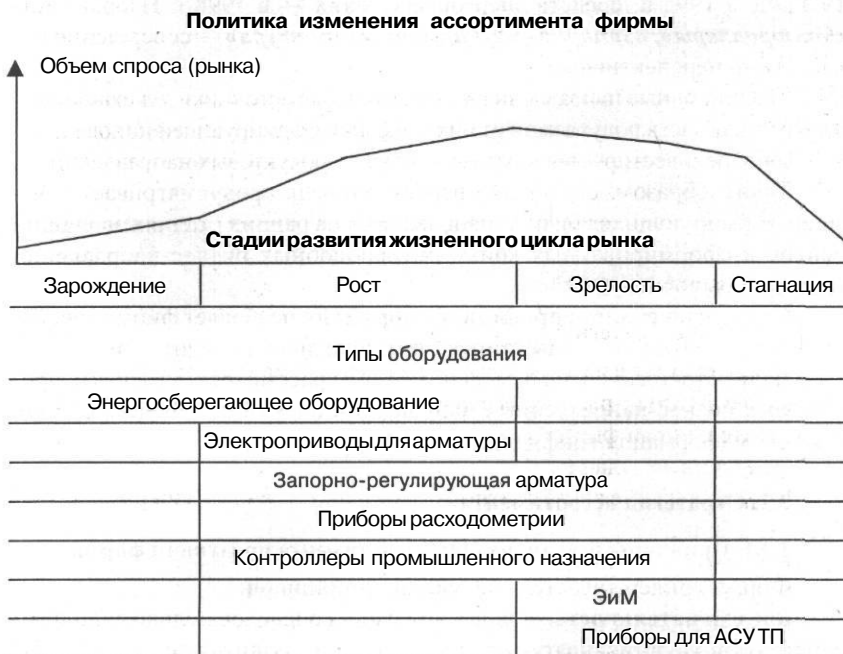
сбалансированный продуктовый портфель. Включение в номенклатурный ряд типов продукции, находящихся на рыночных стадиях жизненного цикла. Это обеспечивает постоянные внутренние источники финансирования развития бизнеса, снижение риска совокупных убытков от реализации некоторых продуктов, находящихся на начальных или конечных стадиях жизненного цикла;

соответствие возможностям фирмы.

3.2.2. Политика обновления ассортимента фирмы

На основе принципов регулирования ассортимента, стратегии развития бизнес-направлений (см. 3.1 «Продуктово-рыночная стратегия фирмы»), данных по тематике и темпам выполнения НИОКР определена политика изменения ассортимента фирмы (табл. 20).

Таблица 20



Политика изменения ассортимента	Позиционирование продукции фирмы на целевых рынках оборудования		
Инновация			
Модификация, доработка по требованиям			
Доработка по требованиям			
Инновация			
Инновация			
Модификация			
Инновация			
Доработка по требованиям			
Снятие с производства			
Инновация			
Модификация			
Доработка по требованиям			
Инновация			
Модификация			
Доработка по требованиям			
Снятие с производства			

3.3. Стратегия цен

3.3.1. Роль стратегии

Ценовая стратегия является одним из инструментов обеспечения реализации продуктово-рыночной стратегии и достижения плановых показателей деятельности фирмы.

Постоянные задачи:

- поддержание конкурентного отношения «цена — качество» по видам продукции;
- стимулирование спроса;
- увеличение денежной составляющей в оплате;
- компенсация негативного действия инфляции;
- получение плановых объемов дохода и прибыли.

3.3.2. Система скидок

Система скидок включает три категории скидок: маркетинговые, торговые и партнерские.

Маркетинговые скидки направлены:

- на расширение доли рынка;
- на стимулирование спроса на новые товары или завоевание позиций на новых рынках.

Торговые скидки направлены:

- на увеличение скорости принятия решений по сделке;
- на увеличение денежной составляющей;
- на укрупнение сделок;
- на расширение и активизацию работы участников сбытовой сети;
- на увеличение объемов продаж для обеспечения массы прибыли.

Партнерские скидки зависят от типа партнеров и форм оплаты и направлены на укрепление партнерских связей.

Таблица 21

Система скидок

Система маркетинговых скидок

Цели использования	Категории клиентов	Информирование	Размеры скидок	Право применения

Система торговых скидок

Виды скидок	Причины предоставления	Объем заказа, тыс. руб.	Скидка, до ____%	Примечание

Система партнерских скидок

Партнеры	Скидка при любых формах оплаты	Скидка за оплату деньгами

Базой для расчета скидок является прайс-цена.

Максимальный размер скидок в отношении конкретного покупателя устанавливается на уровне ____%. Размер скидки, составляющий ____% от прайс-цены, утверждается коммерческим директором или генеральным директором.

Возможно применение **специальных скидок** при реализации остатков неликвидной продукции и при сглаживании сезонных пиковых нагрузок. Для применения данных скидок или специальных цен готовятся специальные предложения, которые утверждает генеральный директор.

3.4. Стратегия распределения

Для достижения и поддержания конкурентных преимуществ на рынках промышленной продукции фирма-производитель должна стремиться к созданию действенной системы распределения, которая может стать источником значительного преимущества перед конкурентами.

Цель системы распределения фирмы — **усиление рыночных позиций в регионах**.

В результате использования квалифицированных посредников фирма планирует получать следующие значимые эффекты:

- организация рекламных акций, продвижение продукции на рынки;
- увеличение доли рынка и дополнительный объем продаж;
- снижение операционных расходов товаропроизводителя;
- обеспечение своевременности и комплектации поставок продукции;
- адаптация продукции на объектах, послепродажное обслуживание;
- быстрота ремонта и сервиса;
- проведение маркетинговых исследований.

В 1999 г. фирма сформулировала стратегию распределения: **развитие косвенного канала товародвижения через квалифицированных посредников с учетом продуктово-рыночных стратегий**, — и приступила к ее реализации.

Предпосылки стратегии распределения представлены в табл. 22.

Таблица 22

Предпосылки стратегии распределения

Целевые функции партнеров (посредников)	Преимущества партнерства
1. Использование представительства	
1.1. Лоббирование интересов фирмы на региональном уровне (программы, энергоресурсосбережения, тендеры, комплексные поставки, инженеринговые услуги и т.д.)	1.1.1. Причины использования: — длительный срок лоббирования — личный контакт с клиентом обеспечивает больший успех 1.1.2. Используются налаженные фирмами деловые связи, отработанные схемы продвижения в регионе 1.1.3. Нередко региональные программы изобилуют ограничениями, преодолеть которые под силу только во взаимоотношении с местными организациями

Целевые функции партнеров (посредников)	Преимущества партнерства
1.2. Сближение с клиентом с учетом региональной специфики — организация оперативной обратной связи с регионом: претензии, замечания, предложения конечных потребителей; социально-экономическая и политическая информация из региона	1.2.1. Снижаются затраты: — на оперативное разрешение непредвиденных ситуаций — на обработку информации, поступающей от потребителей (вопросы, которые невозможно решить на месте, передаются на фирму) 1.2.2. Официальная статистика не отражает тонкостей внутренних процессов регионов
1.3. Расширение занимаемой доли и захват новых продуктово-рыночных сегментов регионального рынка	1.3.1. Используются налаженные фирмами деловые связи, отработанные схемы продвижения в регионе
1.4. Капитализация мелких заказов в регионе	1.4.1. Снижаются затраты: — фирмы — за счет сокращения средств на обслуживание заказа — клиентов — за счет сокращения транспортных расходов
1.5. Оптимальный охват экономико-географического пространства России и стран СНГ	1.5.1. Залог успеха — постоянное отслеживание тенденций на всех сегментах рынка и оперативная реакция на открывающиеся возможности
2. Использование сервисных центров	
2.1. Обеспечение в регионе комплекса квалифицированных услуг по ремонту и сервисному обслуживанию техники	2.1.1. Покупка услуг у региональных организаций оправдана, поскольку фирма в настоящее время имеет возможности обеспечить всех заказчиков комплексом оперативных услуг по монтажу, наладке, ремонту, техобслуживанию изделий
2.2. Лоббирование интересов фирмы	2.2.1. Причины использования: — длительный срок лоббирования — личный контакт с клиентом обеспечивает больший успех 2.2.2. Используются налаженные фирмами деловые связи, отработанные схемы продвижения в регионе 2.2.3. Нередко региональные программы изобилуют рядом ограничений, преодолеть которые под силу только совместно с местными организациями
2.3. Организация оперативной обратной связи с конечными потребителями	2.3.1. Снижаются затраты: — на оперативное решение непредвиденных ситуаций

Целевые функции партнеров (посредников)	Преимущества партнерства
	— на обработку информации, поступающей от потребителей (вопросы, которые невозможно решить на месте, передаются на фирму)
2.4. Создание ряда демонстрационных узлов учета в регионах	2.4.1. Необходима постоянная работа с объектом на месте
3. Использование агентов	
3.1. Лоббирование интересов фирмы на региональном уровне	3.1.1. Причины использования: — длительный срок лоббирования — личный контакт с клиентом обеспечивает больший успех 3.1.2. Используются налаженные фирмами деловые связи, отработанные схемы продвижения в регионе

Реализация стратегии предусматривает выполнение следующих задач.

1. Формирование сбытовой сети (СБС), фундаментом которой являются квалифицированные **посредники — контролируемые** дочерние предприятия фирмы, управляемые коммерческие представительства и сервисные центры — предприятия, имеющие опыт, материал, интеллектуальную базу для работы на целевом рынке.

2. Развитие сети консигнационных складов на базе региональных контролируемых предприятий фирмы (дочерние предприятия, филиалы).

3. Совершенствование системы взаимоотношений фирмы с участниками СБС.

4. Организация PR-кампании, направленной на участников СБС и не квалифицированных посредников.

5. Привлечение неквалифицированных посредников к сотрудничеству в качестве официальных представительств фирмы (или участников СБС) и (или) участию в совместных проектах.

6. Совместная маркетинговая деятельность в регионах по продвижению продукции фирмы на базе имиджа производителя и связей посредников на местах.

Организация выполнения задач и расходы по реализации стратегии конкретизированы в программе развития отношений и сотрудничества с участниками сбытовой сети.

Структура каналов товародвижения фирмы представлена на рис. 2.

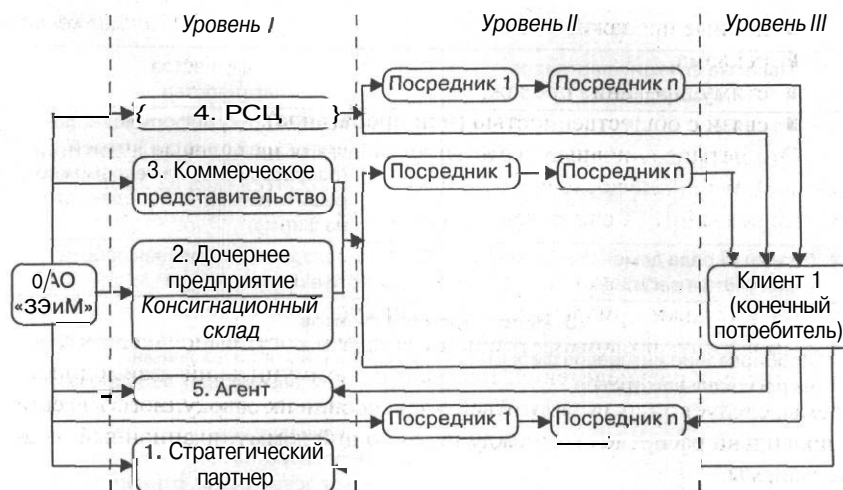


Рис. 2. Структура каналов товародвижения фирмы

Развитие сотрудничества с квалифицированными посредниками

Планирование продаж через квалифицированных посредников (участников СБС): обеспечить через сбытовую сеть долю продаж в размере ___% от общего объема продаж, в том числе через: стратегических партнеров ___%; дочерние фирмы ___%; коммерческие представительства ___%; региональные сервисные центры ___%.

Финансирование развития и функционирования сбытовой сети

Планирование ресурсов на развитие и функционирование сбытовой сети осуществлялось из расчета ___% от фактического объема продаж, произведенных в предыдущем году продукции и услуг фирмы. В соответствии с этим принципом был сформирован бюджет сбытовой сети фирмы.

Бюджет сбытовой сети фирмы: обеспечить через сбытовую сеть долю продаж в размере ___% от общего объема продаж, в том числе через: стратегических партнеров ___%; дочерние фирмы ___%; коммерческие представительства ___%; региональные сервисные центры ___%.

3.5. Стратегия коммуникаций

3.5.1. Развитие коммуникаций с потребителями

Коммуникационный комплекс маркетинга образуют следующие элементы (методы) воздействия:

- личные продажи,
- реклама,
- стимулирование продаж,
- связи с общественностью (или пропаганда).

Это четыре основных средства воздействия на целевые аудитории. Для товаров производственного назначения относительная важность этих средств воздействия считается справедливой именно в приведенном порядке.

Кроме того, следует использовать такие средства прямой коммуникации, как выставки, ярмарки, каталоги, Интернет, электронная почта. В определенных случаях коммуникационные задачи могут выполнять продукт, цена, система распределения. Все каналы коммуникаций взаимодополняемы, следует лишь позаботиться о повышении их совокупного эффекта и правильно распределить между ними общий коммуникационный бюджет фирмы.

В целях управления затратами выделены основные способы воздействия на конечных потребителей:

- без посредников,
- через проектные организации,
- через квалифицированных посредников,
- через «диких» посредников,
- публикация рекламы в прессе и специализированных изданиях,
- участие в выставках, ярмарках, семинарах,
- организация презентаций, конференций,
- использование Интернета,
- гостеприимство.

В результате экспертного анализа эффективности использования всех средств коммуникаций определена политика совершенствования способов информационного воздействия на конечных потребителей (табл. 23).

Таблица 23

**Политика совершенствования
способов информационного воздействия на конечных потребителей**

Способ воздействия на потребителей	Величина потенциального эффекта	Время наступления и продолжительность действия эффекта	Тенденция затрат
1. Без посредников (простой канал): рассылка рекламы почтой и мониторинг по телефону рассылка рекламы факсом (через электронную почту) и мониторинг по телефону	Средняя	С опозданием	+
	Увеличивается	Быстрое	-
			-

Продолжение

Способ воздействия на потребителей	Величина потенциального эффекта	Время наступления и продолжительность действия эффекта	Тенденция затрат
продвижение продукции через командировки на объекты	Большая	Быстрое	+
проведение семинаров с потребителями	Большая	Быстрое и продолжительное	+
2. Через проектные организации:			+
рассылка рекламы почтой	Малая	Маловероятно	—
и мониторинг по телефону	Большая	Определенные гарантии	+
3. Через квалифицированных посредников (сложный канал — приоритетный):			+
проведение семинаров с участниками СБС	Большая	Продолжительное	+
обучение специалистов СБС	Большая	Продолжительное	=
обеспечение рекламно-информационными материалами	Большая	Определенные гарантии	=
4. Через неквалифицированных посредников — перепродавцов (сложный канал)	Существенная для несложной продукции	Неопределенное	=
5. Помещение информации в изданиях:			=
прессе и специализированных	Неопределенная	Маловероятно	=
коммерческая реклама в прессе (без учета затрат участников СБС)	Большая	С запозданием, продолжительное	=
реклама в специализированных общероссийских изданиях	Увеличивается	С запозданием, продолжительное	=
реклама в информационных каталогах (бумажных (электронных))			
6. Участие в выставках, ярмарках, семинарах (без учета затрат участников СБС)	Большая для новых товаров	Продолжительное	=
7. Организация презентаций, конференций	Большая	Продолжительное	+

Способ воздействия на потребителей	Величина потенциального эффекта	Время наступления и продолжительность действия эффекта	Тенденция затрат
8. Использование Интернета: развитие сайта в сети	Постепенно увеличивается	Постоянное (зависит от возможностей и активности клиента)	+
реклама на других сайтах (баннерная реклама)	Постепенно увеличивается	Постоянное (зависит от возможностей и активности клиента)	+
участие в виртуальных выставках	Постепенно увеличивается	Продолжительное (зависит от возможностей и активности клиента)	=
9. Гостеприимство: представительские расходы подразделений, сувениры, подарки, фирменная символика	Большая	Продолжительное	+
оборудование помещений (наглядное информирование, обеспечение переговоров и отдыха)	Большая	Продолжительное	+

Обозначения:

«+» — тенденция увеличения; «-» — тенденция уменьшения; «=» — тенденция сохраняется.

С целью улучшения обоснованности финансирования направлений осуществления маркетинга будет продолжена работа по совершенствованию учета, оценки эффективности и планирования финансовых ресурсов в этой сфере.

3.5.2. Маркетинговые исследования и продвижение товаров

Спектр задач по исследованию товарных рынков и продвижению товаров наглядно представлен матрицей (табл. 24).

Методы продвижения продукции на внешние рынки:

- активная работа с внешнеторговыми организациями Российской Федерации;
- сотрудничество с проектными организациями по включению продукции фирмы в проекты;
- работа с агентами по продвижению продукции на рынки различных стран;

Таблица 24

Целевые рынки проведения исследований и продвижения товаров фирмы

[illegible]

Продолжение

Отрасль общественного производства	Бизнес-направление								
	электро- исполни- тельные меха- низмы	приводы • Для арматуры	приборы АСУ ТП	приборы ультра- звуковой расходо- метрии	энерго- сберега- ющее оборудо- вание	контрол- леры	запорно- регулиру- ющая арматура	суммиро- вание затрат	оптими- зация затрат**
Монтаж и наладка									
Непроизводственная сфера									
Суммирование затрат									
Оптимизация затрат**									
Китай							*		
Индия						*			
Вьетнам					*				
Северная Корея				*					
Иран			*						
Ирак		*							
Страны Восточной Европы	*								
Финляндия									
Суммирование затрат									
Оптимизация затрат**									

* Здесь должны быть даны ссылки на содержание задач.

** В результате анализа возможен синергический эффект, т.е. экономия ресурсов (персонал, время, деньги).

- участие в международных выставках-ярмарках;
- привлечение агентской сети фирмы (в будущем).

Направления исследований и продвижения товаров фирмы перечислены в табл. 25.

Таблица 25

Направления исследований и продвижения товаров фирмы

Бизнес-направление	Задачи*
Электроисполнительные механизмы	
Приводы для арматуры	
Приборы АСУ ТП	
Приборы ультразвуковой расходомерии	
Запорно-регулирующая арматура	
Контроллеры	
Средства энергосбережения	
В отношении внешних целевых рынков	

* В формулировке задач содержатся уточнения: по продуктовым группам, микро-сегментам, регионам, методам работы.

3.5.3. Связи с общественностью

Связи с общественностью (Public Relations — PR) — это планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между фирмой (товаропроизводителем) и общественностью.

PR-деятельность осуществляется по трем основным направлениям:

- 1) активные действия по достижению атмосферы доброжелательности (создание и поддержание имиджа фирмы);
- 2) сохранение репутации;
- 3) отношения внутри фирмы (формирование чувства ответственности и заинтересованности за успехи функционирования фирмы, у работников и администрации).

PR — дисциплина комплексная: активно применяются и интегрируются теории коммуникации, социальной психологии, общей психологии, социологии, политологии, этики. В системе цивилизованных рыночных отношений — маркетинга и менеджмента — PR-деятельности придается особое значение.

Важнейшие принципы PR:

- обеспечение взаимной выгоды фирмы и общественности, а также гарантия честности и правдивости тех, кто занимается этим видом управленческой деятельности;
- открытость информации.

Важной составляющей реализации маркетинговой стратегии и одновременно одной из задач стратегии воздействия (коммуникационной стратегии) является **формирование и поддержание положительного имиджа фирмы во внешней и внутренней деловой среде.**

Развитие связей с общественностью предполагает прежде всего сопоставление деловой активности фирмы с различными интересами и типовыми ожиданиями по отношению к ней контактных аудиторий, представляющих общество. Для этого предусматривается дифференцировать образ фирмы и характер усилий по его формированию у потребителей продукции, деловых партнеров, представителей органов государственной власти, а также положительному восприятию деятельности фирмы ее сотрудниками.

В зависимости от целевой аудитории предполагается использовать различные методы и каналы коммуникационного воздействия.

Необходимо также установление обратной связи, для чего целесообразно предусмотреть ежегодный анализ и оценку деятельности фирмы по результатам изучения откликов и выявления характера отношения респондентов внешней и внутренней среды к фирме, ее деятельности, продуктам и услугам.

Таким образом, организация общественного мнения для формирования желаемых профилей положительного имиджа (образа) фирмы, ассоциативного восприятия их в сочетании с торговой маркой фирмы предполагает: выделение целевых контактных аудиторий; определение долгосрочной цели информационного воздействия; определение способов ее достижения (в том числе форм информационного воздействия и типов используемых при этом каналов коммуникации).

Стратегия осуществления связей с общественностью охарактеризована в табл. 26.

Таблица 26

Стратегия осуществления связей с общественностью

Контактная аудитория	Долгосрочная цель и специфика имиджа	Способ достижения цели
Потребители (потенциальные покупатели)	Улучшить имидж фирмы в приоритетных сегментах рынка путем убеждения фирмы при любых обстоятельствах способна и желает решить проблемы клиентов	Информирование о социальной значимости деятельности фирмы, ее продуктов Повышение открытости для потребителей, ориентированности на удовлетворение их запросов
Деловые партнеры	Создать (поддерживать) имидж надежного предсказуемого партнера, пунктуально выполняющего свои обязательства	Информирование партнеров о деятельности фирмы Личные коммуникации

Контактная аудитория	Долгосрочная цель и специфика имиджа	Способ достижения цели
Представители органов власти	Поддерживать имидж фирмы, способствующей реализации национальных интересов, решению экономически значимых проектов и социальных проблем, использующей при этом высокоэффективные инновационные технологии в производстве и управлении	Участие фирмы в значимых для города, республики, региона акциях Предоставление органам власти опыта фирмы для распространения и обмена Уважение интересов органов власти, выстраивание партнерских отношений
Персонал фирмы	Создать (поддерживать) имидж фирмы, главной своей ценностью считающей персонал, способствующей развитию и улучшению качества жизни (благополучию) сотрудников и их семей	Информирование сотрудников о деятельности фирмы Организация внутренних согласованных коммуникаций Совершенствование инструментария для дальнейшего формирования корпоративной культуры

3.5.4. Стратегия коммуникаций

Стратегия предусматривает **создание и распространение печатных рекламно-информационных материалов**. Практикуемые и планируемые на будущее виды изданий: каталоги, проспекты, буклеты, листовки, плакаты-постеры (с использованием современных технологий для демонстрации на выставках и семинарах), рулонные плакаты.

Задачи фирмы:

- повышение качества рекламно-информационных материалов и сопроводительной документации, издаваемых на собственной полиграфической базе;
- пересмотр существующих рекламно-информационных материалов, их обновление и модификация;
- издание рекламной продукции (полноцветных проспектов и буклетов, представительских папок и т.п.) на высоком полиграфическом уровне, в том числе на английском языке;
- создание качественных рекламных материалов по новой продукции;
- создание номенклатурного каталога продукции компании, содержащего полную характеристику продукции по единому стандарту (по типу каталога фирмы «Саутер»).

Значительно активнее будет использоваться визуальная реклама в виде слайдовых презентаций, демонстрирующих обзорную информацию о компании, продукции, новых достижениях, новых направлениях развития. Информация в виде компьютеризованных экранных форм (слайдов) все шире используется на выставках, семинарах, круглых столах, совещаниях, во время визитов делегаций других фирм.

Задачи фирмы:

- разработать новый фирменный дизайн слайдовых презентаций;
- разработать перечень часто задаваемых вопросов с целью создания и использования слайдов на курсах внутрифирменного обучения для самообучения.

Рекламная и информационная деятельность в Интернете преследует цели:

- поддержание имиджа инновационной компании,
- реклама продукции и марки.

Интернет предоставляет новые возможности рекламы продукции и торговой марки, которые были невозможны при старых технологиях. Стоимость рекламы в сети существенно ниже стоимости рекламы в СМИ или, например, при изготовлении дорожных рекламных щитов. Поэтому необходимо использовать максимум возможностей по рекламе в Интернете, включая:

- прямую рекламу на сайте;
- баннерную рекламу товаров, марки и сайта;
- участие в Интернет-выставках;
- создание информационного портала «ЭиМ — АСУТП» с целью развития данного сектора и улучшения сервиса и представления информации;
- распространение информации о продукции на смежные по тематике сайты и организация совместных рекламных проектов с партнерами.

Задачи фирмы:

- внедрение новых технологий для разработки и представления информации в Интернете;
- создание виртуальной выставочной экспозиции фирмы;
- участие в Интернет-выставках, связанных со сферой деятельности фирмы;
- информационная поддержка клиентов;
- изучение маршрутов навигации пользователей с целью анализа важности и доступности той или иной информации на сайте;
- расширение информации о продукции фирмы;
- развитие службы новостей сайта и разделение на несколько специализированных каналов;
- создание «форума» для сопровождения проектов и продуктов;

- организация механизма, позволяющего дистанционно контролировать продвижение заказа в производстве (необходима интеграция с информационной логистической системой «МАХ»).

На основе проведенного анализа выставочной деятельности в рассматриваемом периоде будет отдаваться предпочтение региональным специализированным выставкам, имеющим высокую престижность и авторитет, отличающимся хорошим уровнем организации, с целью усиления позиций фирмы в регионах.

Предпочтение будет отдаваться следующим направлениям: «Энергоресурсосбережение», «Нефть, газ», «Энергетическое и газовое оборудование», «Нефтепереработка и нефтехимия». От участия в выставках общего типа (больше имиджевого значения) целесообразнее отказаться — они не дают нужного эффекта, поскольку фирму в России и так хорошо знают.

С учетом возможной корректировки плана в сторону увеличения числа выставок в него включены следующие мероприятия.

1. Рекламная информация о фирме будет включаться **в электронные базы данных** и каталоги производителей товаров и услуг, а также размещаться на выпускаемых фирмами-организаторами выставок лазерных компакт-дисках.

2. Реклама в печатных изданиях будет осуществляться путем размещения рекламных объявлений, модулей, статей и других публикаций информационного, обзорно-рекламного и технического характера. Будет проводиться работа по размещению информации о фирме и продукции в различных справочниках производителей продукции, телефонных справочниках, бизнес-каталогах.

Особое внимание будет уделено размещению статей специального технического характера, поскольку ряд СМИ при публикации подобных материалов готовы предоставлять значительные скидки либо вообще размещать материалы бесплатно. К тому же это позволит адресовать информацию о деятельности фирмы не только потребителям, но и экспертам-специалистам.

Наружная реклама будет представлена: рекламными щитами; транспарантами; световыми вывесками; фирменными вывесками; оформлением проходной; стилизованной экипировкой персонала.

Сувенирная (подарочная) реклама — очень действенный способ для закрепления образа фирмы у партнеров и потребителей. Она используется в комплексе с другими мероприятиями по продвижению продукции, дополняя и усиливая воздействие на клиентов, являясь носителем простого рекламного сообщения.

В качестве сувенирной рекламы будут использоваться: сувениры с фирменной символикой; серийные сувенирные изделия с гравировкой или фирменными наклейками; подарочные изделия с дарственными над-

писями; фирменные представительские папки и пр.; фирменные календари всех разновидностей, записные книжки, поздравительные открытки.

Смета затрат на рекламу и выставочную деятельность представлена в табл. 27.

Таблица 27

Смета затрат на рекламу и выставочную деятельность

(тыс. руб.)

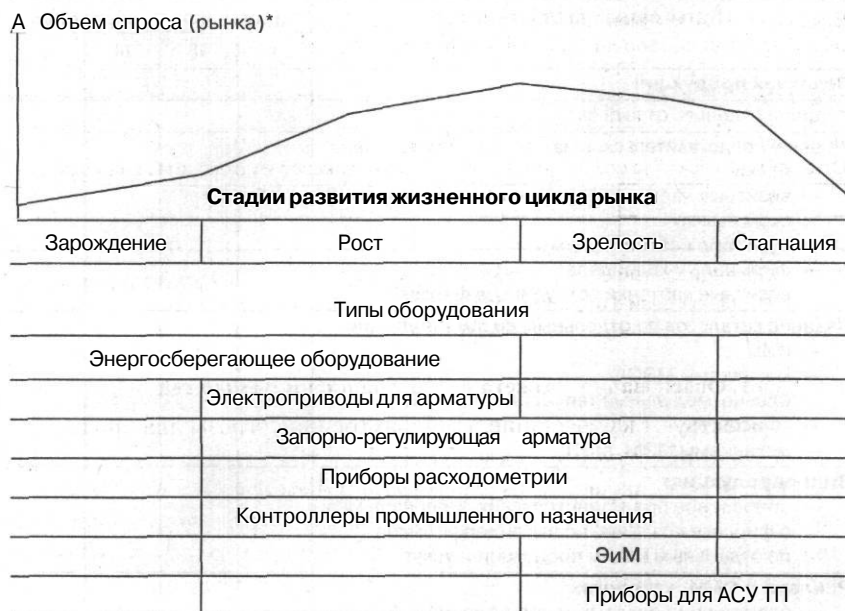
Статья затрат за отчетный год	В том числе по кварталам			
	I	II	III	IV
Печатная продукция				
Издание годового отчета за ____ г.				
Издание представительских материалов в типографии:				
— папки				
— визитные карточки фирмы на русском и английском языках				
— буклет по истории фирмы				
— фирменный календарь				
— визитные карточки сотрудников фирмы				
Издание каталогов по отдельным видам продукции:				
— ИИЦ				
— механизмы МЭОФ				
— блочно-модульный тепловой пункт (БТП)				
— «Фисоник»				
— механизмы МЭМ, МЭП				
Видеопродукция:				
— обновление представительских видеофильмов о фирме и создание новых видеофильмов по отдельным видам продукции и услуг				
Реклама в СМИ, каталогах:				
— размещение рекламы и информации о фирме и продукции в каталогах, справочниках и других СМИ,				
в том числе на web-сайтах				
по бюджету развития СБС				
Выставки, презентации:				
— участие в выставках в соответствии с утверждаемыми планами:				
проведение презентаций и ежегодного совещания СБС				
по бюджету развития СБС				
Другая продукция:				
— изготовление фирменных сувениров, планшето- тов и другого выставочного оборудования, в том числе материалов для оформительских работ				
Оплата услуг по фотографированию				
Прочие затраты				
Всего				

3.6. Планирование портфеля заказов фирмы

Плановые данные о портфеле заказов по продуктовым группам приведены в табл. 28.

Таблица 28

Планирование портфеля заказов по продуктовым группам (прогноз тенденций в среднесрочной перспективе на три года)



Структура и динамика портфеля заказов

(%)

Венчурный портфель**

Тестовые продажи новой техники пилотным клиентам в следующем году

Увеличивающийся портфель

Увеличение числа клиентов как результат формирования новой специфики спроса или переориентации

Стабильный портфель			
Постоянные приоритетные клиенты определяют основной объем спроса			
Уменьшающийся портфель			
Сокращение числа клиентов, когда в основном остаются «вынужденные приверженцы» и клиенты, удовлетворенные уровнем продукта			
Ликвидация портфеля			
Отказ приема заказов со следующего года, прием заказов в исключительных случаях			

* Потенциальный спрос на российском рынке.

** Прогноз доли в портфеле заказов фирмы на планируемый год.

3.6.1. Обоснование бюджета продаж на планируемый год

Существуют как внешние, так и внутренние угрозы для продаж.

К внешним угрозам можно отнести:

- выплаты внешнего долга. Несмотря на положительное влияние укрепления курса национальной валюты на текущую динамику в перспективе это способствует снижению «эффекта импортозамещения» и торможению экономического роста, что в условиях роста денежной массы увеличивает вероятность роста инфляции;
- обострение конкуренции в производстве приборной продукции, приборов учета и МЭО легкой и средней серий.

Внутренние угрозы:

- увеличение сроков поставки, что влечет за собой уход потребителей к конкурентам и уменьшение доли финансирования заказов до 50%, а в отдельных случаях — приостановление оплаты;
- рост себестоимости, что снижает ценовую конкурентоспособность фирмы.

О данных прогноза доли рынка можно будет судить по данным, приведенным в табл. 29.

Таблица 29

Прогноз доли рынка

Виды (рынки) оборудования	Прогноз объема российского рынка в отчетном году	Прогноз (план) объема продаж фирмы (пессимистический), млн руб.	Прогноз доли рынка фирмы к отчетному году
Энергосберегающее оборудование			
Электроприводы для арматуры			
Запорно-регулирующая арматура			
Приборы расходомерии			
Контроллеры промышленного назначения («верхнего уровня»)			
Электроисполнительные механизмы			
Приборы для АСУ ТП			

3.6.2. Основные показатели бюджета продаж к отчетному году

Разработаны два варианта бюджета продаж:

оптимистический — _____ млн руб. продаж готовой продукции;

прирост продаж готовой продукции в сопоставимых ценах _____ %;

пессимистический — _____ млн руб. продаж готовой продукции;

прирост продаж готовой продукции в сопоставимых ценах — _____ %.

Таблица 30

Динамика продаж в сопоставимых ценах

Изделие	Фактически		Прогноз			Пессимистический прогноз			Оптимистический прогноз		
	шт.	тыс. руб.	шт.	тыс. руб.	% к предыдущему году	шт.	тыс. руб.	% к предыдущему году	шт.	тыс. руб.	% к предыдущему году
МЭО											
МЭОФ											
Приборы											
Ремиконт											

Продолжение

Изделие	Фактически		Прогноз			Пессимистический прогноз			Оптимистический прогноз		
	шт.	тыс. руб.	шт.	тыс. руб.	% к предыдущему году	шт.	тыс. руб.	% к предыдущему году	шт.	тыс. руб.	% к предыдущему году
Преобразователи											
Приборы учета											
Итого основная продукция											
Итого НТП											
Всего											

3.7. Внешнеэкономическая деятельность фирмы

3.7.1. Анализ продаж

Данные анализа продаж представляются в формах, приведенных в табл. 31 и 32.

Таблица 31

Распределение объема импортных поставок за отчетный период (экспертная оценка)

(%)

Год	Страны Юго-Восточной Азии	Страны Ближнего Востока	Страны Европы

Таблица 32

Объемы экспортных поставок за предыдущие годы

(тыс. руб.)

Продукция	Страны Юго-Восточной Азии	Страны Ближнего Востока	Страны Европы
ЭиМ и приводы			
Приборы АСУ ТП (в том числе контроллер «Р-130»)			
Запчасти			

3.7.2. Внешние возможности и угрозы

Основными потребителями продукции фирмы, как и прежде, остаются страны Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока. Развитие экономики стран Юго-Восточной Азии происходит достаточно высокими темпами. Например, внешнеторговая активность Китая сохраняет свои темпы, и в ближайшие 10 лет, по прогнозам, она должна достичь 10% общемирового объема. Изменение политической ситуации в Северной Корее предопределяет начало развития долгосрочных отношений в этом регионе.

Можно отметить некоторое оживление в отношении с Аргентиной и Бразилией.

Изложенное позволяет рассчитывать на некоторый рост поставок в страны Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока.

Необходимо отметить стагнацию в наших поставках в европейские страны, поэтому резкое повышение объемов поставок здесь не ожидается. Более вероятны традиционные объемы поставок оборудования под модернизацию и ремонтные нужды.

К угрозам, способным негативно повлиять на увеличение продаж, можно отнести:

- предоставление кредитов под закупку оборудования потенциальным клиентам-конкурентам;
- переход теплоэлектростанций в собственность крупных компаний (в Польше — германские концерны, в Болгарии — турецкие фирмы);
- рост цен на сырье и как следствие — вынужденное повышение цен на продукцию фирмы для сохранения рентабельности продаж;
- увеличение операционных издержек из-за отсутствия рациональной экспортной политики России (таможенное, валютное, налоговое законодательство).

3.7.3. Конкурентная ситуация

Для анализа конкурентной ситуации целесообразно построить матрицу, представленную в табл. 33.

Таблица 33

**Матрица преимуществ и недостатков фирмы
перед основными конкурентами**

Конкуренты	ЭиМ и приводы		Приборы АСУ ТП	
	преимущества (+)	недостатки (-)	преимущества (+)	недостатки (-)
Siemens (Германия)				
Kromschroder (Германия)				
Danfoss (Дания)				

Конкурененты	ЭиМ и приводы		Приборы АСУ ТП	
	преимущества (+)	недостатки (-)	преимущества (+)	недостатки (-)
КТ1, КТ2 (Чехия)				
Belimo (Италия)				
Guide (Германия)				
Sevan (Армения)				
Allen-Bradley (США)				
Texas Instruments (США)				
Analog Devices (США)				
Omron (Япония)				
Acrogam (США)				

Обозначения: \$ — цена; (\$) — качество; # — технические характеристики; (#) — надежность и простота в обращении; @ — обслуживание и сопровождение — должны быть введены для пояснения данных таблиц.

3.7.4. Цели на планируемый год

На планируемый год установлены две основные цели:

- 1) увеличить объем продаж не менее чем на 20%;
- 2) достичь не менее 50% рентабельности экспортных продаж.

3.7.5. Продуктово-рыночная стратегия

Для анализа продуктово-рыночной стратегии строится специальная матрица (табл. 34).

Таблица 34

Матрица продуктово-рыночной стратегии компании «продукт — рынок»

Продукция	Китай	Индия	Вьетнам	Северная Корея	Иран	Ирак	Восточная Европа	Финляндия
ЭиМ и приводы								
Приборы АСУ ТП (в том числе «Р-130»)								
Запорно-регулирующая арматура								

Обозначения: стратегии: «++» — расширение; «+-» — закрепление; «-+» — освоение; «--» — исследование и мониторинг информации — эти обозначения потребуются при заполнении таблицы.

4. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Своевременная разработка, освоение и выпуск качественной надежной продукции, отвечающей требованиям **клиента**, — основная цель производственной деятельности фирмы. На основе требований международных стандартов определена модель системы обеспечения качества выпускаемой продукции. Производственная деятельность осуществляется на основе целей, задач по следующим основным направлениям:

- своевременное удовлетворение потребностей клиента;
- освоение новых видов продукции;
- вовлечение всего персонала фирмы в обеспечение и совершенствование качества, контроль на всех этапах;
- постоянное развитие и совершенствование организационной структуры и планирования производства на основе идеологии международных стандартов.

4.1. *SWOT*-анализ производства

Характеристики *SWOT*-анализа производства представлены в табл. 35.

Таблица 35

Силы внутри фирмы	Возможности вне фирмы
Накоплен многолетний опыт производства механизмов и приборов Организована система повышения квалификации производственного персонала и получения смежных специальностей Принята и внедряется идеология международного стандарта управления Существуют резервы производственных мощностей В материнской компании сохранены базовые технологии и продукты Есть способность объединить усилия на выполнение конкретной цели Внедрена система бюджетирования, позволяющая повысить качество планирования и учета затрат Принята программа сертификации качества и продукции по международным стандартам Достигнуты высокие темпы обновления продукции Производственные подразделения ориентированы на рынок	Рост цен на аналогичную продукцию зарубежных производителей Невысокая среднерыночная стоимость рабочей силы по региону Имидж фирмы, обеспечивающей комплексные поставки Аналогичная продукция выпускается ограниченным числом российских предприятий

Слабые стороны	Угрозы
Дефицит квалифицированных кадров рабочих (основных и вспомогательных), ИТР Недостаточно хорошо организована работа по проведению высокочастотных измерений Устарела база технологического оборудования Появились узкие места в производстве в связи с ростом заказов и снижением складских запасов Неэффективна существующая система организации профилактического и капитального ремонтов Отсутствует техническая база для капитального ремонта Качество оснастки из-за некачественных материалов и уровня технологии низкое Неритмичное обеспечение товарно-материальными ценностями Неэффективна дискретная система планирования производства Отсутствует программа по поддержанию возрастного состава персонала и обеспечению преемственности знаний и навыков Отсутствует развитие договорных отношений между центрами финансовой ответственности и офисом Не соответствует требованиям технологии и качества оснащенность рабочих мест инструментом Уровень культуры производства недостаточно высок Высокий уровень дефектности продукции	Отсутствие на региональном рынке квалифицированных кадров, необходимых производству Появление на рынке отечественных и зарубежных конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию Рост цен на продукцию из-за повышения стоимости импортных комплектующих в зависимости от роста курса доллара США Ограничения по энергоресурсам для энергоемких производств Отток квалифицированных кадров в связи с улучшением финансового состояния предприятий города Монополия поставщиков на ПКИ

4.2. Бюджет производства

Производственная программа на планируемый год сформирована по результатам анализа деятельности предшествующего периода с учетом соответствия объемов производства спросу и объему продаж.

Будет продолжаться активное использование складских запасов продукции и создание структурированного оптимального страхового запаса на складе готовых изделий, что определяет объемы производства несколько ниже объемов продаж.

Пояснительная записка к бюджету производства на планируемый год

Бюджет производства на планируемый год сформирован на основе бюджета продаж, нормативного страхового запаса готовой продукции по СГИ. Бюджет производства ниже бюджета продаж в сопоставимой оценке на 4%.

В течение планируемого года намечено снижение запасов СГИ на 36%, в том числе механизмов — на 27%, приборной продукции — на 50%, «Ремиконта» — на 70%.

Вновь разработанный нормативный страховой запас по СГИ на планируемый год с целью сокращения затрат и перехода на планирование производства «Сборка на заказ» изменен в сторону уменьшения по сравнению с действующим на 9,9 млн руб. (в сопоставимых ценах), или на 50%. Уменьшен норматив в основном по механизмам — на 8,5 млн руб., или на 63%, по приборной продукции — на 1,4 млн руб., или на 43%.

На планируемый год предусмотрен нормативный запас производства «Сборка на заказ» по традиционной продукции на 50% ниже норматива предыдущего года.

Ресурсы, необходимые для доукомплектования норматива «Сборка на заказ», учтены отделом закупок в бюджете закупаемых материалов на планируемый год путем расчетов потребности в материальных ресурсах для укомплектования норматива незавершенного производства до 100%. Динамика нормативных запасов в планируемом году показана на рис. 3.

Неравномерны продажи в течение планируемого года (пик продаж приходится на III квартал — 33% годового объема продаж, на I квартал —

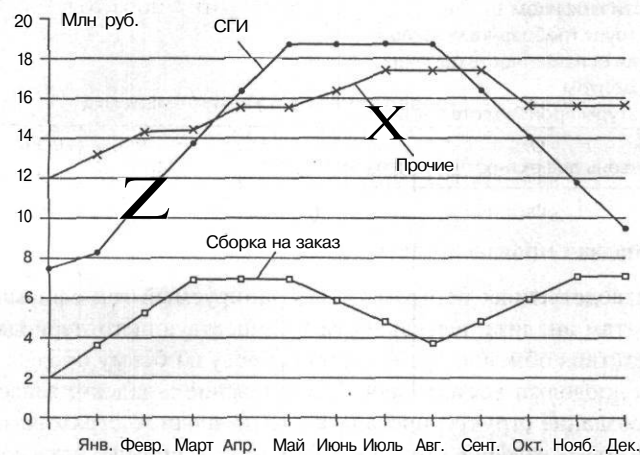


Рис. 3. Динамика нормативных запасов в планируемом году, млн руб.

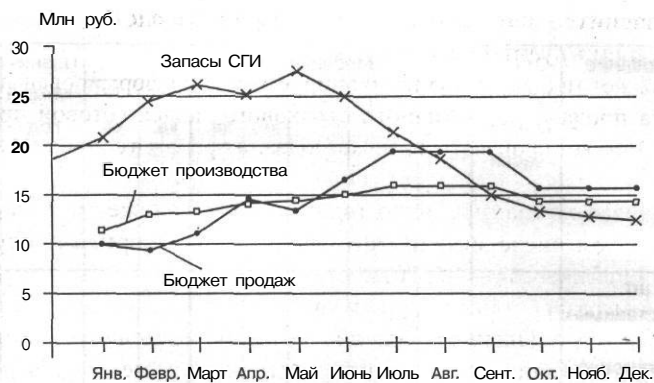


Рис. 4. Динамика бюджетов продаж, производства, запасов СГИ в планируемом году, млн руб.

16%). Особенно высока неравномерность продаж по приборам учета: в III квартале объемы продаж выше объемов в I квартале в 3,4 раза, в IV квартале — в 2,7 раза). В целях эффективного использования производственных мощностей, энергетических и трудовых ресурсов бюджет производства отрегулирован внутри планируемого года: для разгрузки III квартала запланировано в I квартале производство «Сборка на заказ» сверх продаж на 6,6 млн руб. в сопоставимых ценах к отчетному году и вовлечение в продажи во II и III кварталах отчетного года, т.е. в I квартале общий объем производства запланирован выше продаж на 21,3%. На рис. 4 представлена динамика бюджетов продаж, производства, запасов СГИ в планируемом году в сопоставимых ценах отчетного года на 1 января планируемого года.

Таблица 36

Бюджет производства на планируемый год

Наименование	Отчет- ный год, факти- чески	Месяцы и кварталы							Плани- руемый год	Темп роста относи- тельно отчет- ного года
		янв.	февр.	март	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Механизмы, шт.: в сопоставимых ценах* в действующих ценах**										

Продолжение

Наименование	Отчет- ный год, факти- чески	Месяцы и кварталы							Плани- руемый год	Темп роста относи- тельно отчет- ного года
		январ.	февр.	март	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Приборы, шт.: в сопоставимых ценах* в действующих ценах**										
Ремиконт, шт.: в сопоставимых ценах* в действующих ценах**										
Приборы учета, шт.: в сопоставимых ценах* в действующих ценах**										
Фисоник, шт.: в сопоставимых ценах* в действующих ценах**										
БТП и КИРТ, шт.: в сопоставимых ценах* в действующих ценах**										
Итого: в сопоставимых ценах* в действующих ценах**										

* Отчетный год.

** С 1 января отчетного года.

Бюджет производства на планируемый год в сопоставимых ценах отчетного года выше фактического выпуска продукции за отчетный год на 21,7 млн руб.

Пояснительная записка к бюджету сторонних заказов на планируемый год

При формировании бюджета сторонних заказов на планируемый год использованы заявки ООО «ЭиМ-Форт», ООО «Протект», ЗАО «ЭиМ-Лайн», «ЭиМ-Авто», ЗАО «ЭиМ-ЭСКО» на изготовление комплектов деталей изделий «СУБД», «Атлас-6», «АПС», «МИКАС. БТП»; прогнозы бизнес-единиц и цехов по оказанию услуг на сторону.

Структура сторонних заказов представлена на рис. 5.

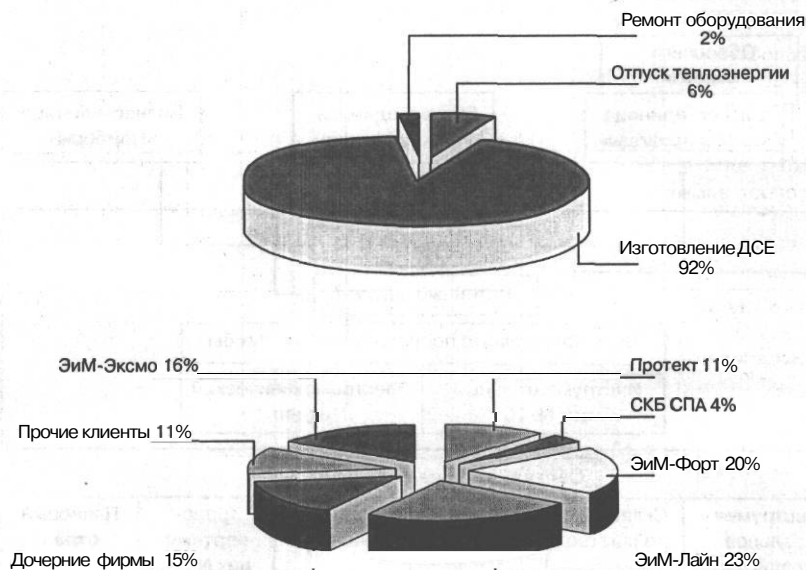


Рис. 5. Структура сторонних заказов в планируемом году

4.3. Организация и уровень технологии производства

Выпускаемая фирмой продукция в основном относится к особо сложной с длительностью производственного цикла в пределах одного месяца. Номенклатура комплектующих изделий составляет около 5000 позиций, **материалов** — 8000 позиций, деталей и узлов собственного изготовления — около 30 000 позиций.

Основной задачей при организации **производства** является обеспечение выполнения бюджета производства при снижении себестоимости и достижении запланированных показателей качества.

Для осуществления основных вспомогательных и обслуживающих процессов в производственной структуре предусматриваются основные,

вспомогательные и обслуживающие подразделения (рис. 6). Производственные подразделения специализированы по продуктовым и технологическим признакам.

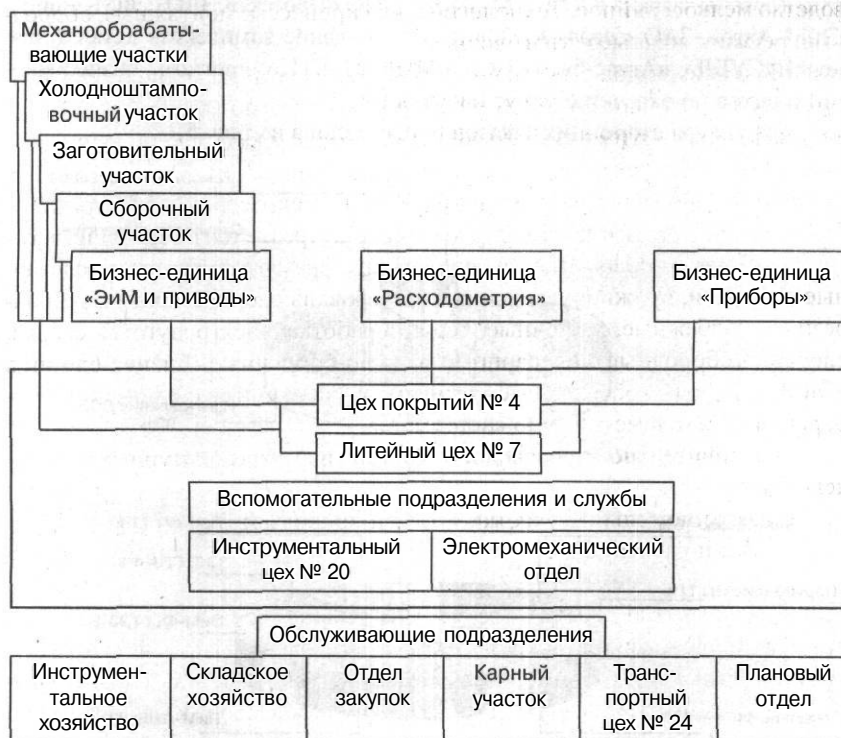


Рис. 6. Производственная структура фирмы

Каждая бизнес-единица — «Приборы», «Расходомерия», «ЭиМ и приводы» — имеет статус центра финансовой ответственности без образования юридического лица с субсчетом в банке. Бизнес-единица «Приборы» проводит приборную продукцию (регулирующие устройства, преобразователи и усилители), намотку катушек и трансформаторов на участках с предметно-замкнутой формой специализации. Продукция используется в качестве средств автоматизации и регулирования технологических процессов. Производство мелкосерийное и серийное. Технологические процессы: монтажные, намотка трансформаторов, узловая сборка, лакировка печатных плит, волновая пайка электрорадиоэлементов, регулировка приборов и узлов, упаковка.

Бизнес-единица «Расходомерия» осуществляет производство приборов коммерческого учета энергоносителей: **расходомеры** и теплосчет-

чики с многими модификациями на участках с предметно-замкнутой формой специализации; проводит маркетинговые работы, продажу приборов и занимается развитием приборов энергосберегающих технологий. Производство мелкосерийное. Технологические процессы: монтажные, сборочные, регулировочные и упаковочные.

Бизнес-единица «ЭиМ и приводы» производит электроисполнительные механизмы типа МЭО на участках с предметно-замкнутой формой специализации. Эти механизмы и используются в качестве исполнительных органов в системах автоматического регулирования технологических процессов. Производство единичное, а также мелкосерийное и серийное. Технологические процессы: заготовительные (резка и изготовление заготовок, токарная обработка, **резьбообработка**, фрезерная обработка, слесарные операции, **пружинонавивочные**, шлифовальные, протяжные, зубонарезные, долбежные, расточные, термообработка, электродуговая сварка, **слесарно-сборочные**), **слесарно-монтажно-сборочные**. Бизнес-единица «ЭиМ и приводы» обеспечивает деталями и узлами бизнес-единицы «Приборы» и «Расходомерия» по кооперации.

Заготовительное производство состоит из трех структурных подразделений:

- 1) заготовительные участки «ЭиМ и приводы»;
- 2) цех покрытий № 4;
- 3) литейный цех.

Цех покрытий специализируется на гальванопокрытии (цинкование, никелирование, оксидирование и др.), лакокрасочных покрытиях, изготовлении печатных плат, алюминиевых табличек, очистке сточных вод. Производство серийное и мелкосерийное. Технологические процессы: цинкование; покрытие сплавом олово — висмут, анодное оксидирование деталей из алюминия и его сплавов, химическое оксидирование стальных деталей, хромирование, никелирование (для защиты деталей от коррозии и придания специальных свойств), нанесение эмалей, нанесение порошковых красок (для защиты деталей от коррозии и придания декоративности), изготовление печатных плат, трафаретов, маркировка панелей и табличек методом **сеткографии**, изготовление алюминиевых табличек методом фотопечати, очистка сточных вод. Организация технологического производства (окраска, гальваника).

Литейный цех специализируется на литье под давлением алюминиевых и пластмассовых деталей, прессовании реактопластичных пластмасс. Производство серийное и мелкосерийное. Организация производства основана на эффективной кооперации. Для обслуживания основного производства в производственной структуре предусмотрены вспомогательные подразделения и службы.

Инструментальный цех № 20 (ИХО) специализируется на изготовлении штампов, литейных форм, приспособлений вспомогательного, режу-

шего и контрольно-измерительного инструментов. Производство многономенклатурное, единичное и мелкосерийное.

Электромеханический отдел (ЭМО) производит капитальный, средний и текущий ремонты механической, энергетической части оборудования компании, обслуживание энергохозяйства, изготовление нестандартного оборудования.

Обслуживающие подразделения включают в себя: складское хозяйство, инструментальное хозяйство, склады, **карный** участок, транспортный цех № 24, заводские технические, финансово-экономические службы и др.

Взаимоотношения сборочных, заготовительных вспомогательных подразделений строятся на основе аренды, т.е. полной самостоятельности в организации, оплате труда, подборе кадров и финансовой ответственности.

Принята комплексная система оперативно-производственного планирования (ОПП).

В качестве планово-учетной единицы принято *изделие-комплект*.

В соответствии с назначением ОПП выполняет следующие функции:

- оперативное планирование;
- оперативный учет и контроль хода производства;
- анализ и оперативное регулирование производственного процесса.

Оперативно-производственное планирование осуществляется в три этапа:

- 1) годовое планирование;
- 2) планирование выпуска готовой продукции на квартал и месяц;
- 3) формирование номенклатурного плана по заготовительным и вспомогательным цехам.

Годовой план создается в укрупненной номенклатуре в процессе формирования бюджета производства на основе бюджета продаж и желаемых запасов готовой продукции на плановый период.

Для планирования выпуска готовой продукции на квартал, месяц разрабатывается комплекс взаимосвязанных планов по подразделениям с учетом следующих исходных данных:

- заказы на производство основной продукции от отдела маркетинга (ОМ);
- заказы на производство основной продукции от бизнес-единицы (БЕ);
- наряд-заказы плана выпуска изделий в экспортном исполнении от отдела внешнеэкономической деятельности (ОВЭД);
- заказы на производство продукции в АЭС-исполнении;
- план-график периодических испытаний от контрольно-измерительной станции (КИС);
- заказы на производство запчастей от отдела маркетинга;
- служебные изменения, дополнения плана производства от ОМ, ОВЭД, КИС, БЕ;

- расчетные действующие цены на квартал от отдела стратегического планирования (ОСП).

Проект плана производства и номенклатурного плана по заготовительным цехам используется для расчета планового фонда оплаты труда, плановой численности, издержек производства. Эта информация поступает в ОСП для расчета накладных расходов, используемых при получении внутризаводских цен на детали собственного производства, изделие.

После изменений и дополнений формируется уточненный план производства.

При формировании номенклатурного плана по заготовительным и вспомогательным цехам рассчитываются по деталям собственного производства (с учетом отклонений фактического незавершенного производства от нормативного):

- потребность на месяц, шт.;
- трудозатраты;)
- расчетные остатки.

На основании заказов сторонних организаций осуществляется планирование по сторонним заказам, формируется бюджет сторонних услуг.

Задачи оперативно-производственного планирования:

- формирование планов производства по выпускным цехам, контроль хода выполнения планов, расчет производственной программы по цехам в объемном выражении, подведение итогов выполнения номенклатурного плана, ритмичности выпуска изделий, поддержание бесперебойного и ритмичного хода производства в соответствии с заданным планом;
- расчеты незавершенного производства;
- поддержание нормативного уровня и комплектности незавершенного производства;
- улучшение использования оборота основных и оборотных средств;
- формирование оперативного планирования и учета деталей собственного производства по заготовительным цехам, расчеты процентов выполнения номенклатурного плана, фактическое производство, определение уровня комплектности;
- планирование и учет выполнения объемов и услуг на сторону;
- расчет внутризаводских цен по цехам основного производства, взаиморасчеты между цехами.

Характерной чертой задач ОПП является их тесная увязка с данными оперативного учета и использование для экономического анализа. Одно из важнейших требований к организации оперативного учета — необходимость четкой увязки учетных показателей с плановыми, своевременное отражение и точная фиксация отклонений в процессе производства.

Оперативно-производственное планирование осуществляется на двух уровнях:

- 1) заводском — производственно-диспетчерский отдел;
- 2) цеховом — планово-диспетчерские бюро цехов.

В качестве календарного времени планирования приняты:

- 1) на заводском уровне — год, квартал, месяц;
- 2) на цеховом уровне — месяц, пятидневка, смена.

Совершенствование системы управления производством

Планирование и управление процессами производства осуществляются с применением ИСУ MAX (разработан и развивается компанией ICL International, Англия) на основе международных стандартов MRP-II и поддерживается в России совместным предприятием ОАО «ICL-КПОВС» (г. Казань).

Управление производством осуществляется на основе исходной информации отдела маркетинга. Маркетинг подготовки производства включает в себя:

- формирование основного плана, бюджета производства;
- планирование производства и закупок;
- оперативное управление производством;
- оперативное управление закупками.

Уровень производства фирмы показан на рис. 7. Процесс закупок представлен на рис. 8.

На основании введенных в основной план производства заявок плановый отдел готовит данные для расчета бюджета производства и регулирования запасов. Процесс планирования носит непрерывный характер. Происходит наращивание плана будущих периодов, поддержка актуальности плана текущих периодов.

В зависимости от характера спроса для различных изделий осуществляется планирование трех этапов производства:

- 1) на склад;
- 2) на заказ;
- 3) сборка на заказ.

По достижении сбалансированности плана по мощности, снабжению, инструментальному обеспечению и бюджету он утверждается генеральным директором и передается на исполнение подразделениям.

Ответственность за выполнение каждого заказа возлагается на единственное подразделение, которое получает статус основного. Планы производства в виде рекомендованных заказов на работы передаются в основные подразделения. Рекомендованные заказы начинают выполнять после подтверждения заказа основным подразделением — потребителем заказа.

Основные подразделения-изготовители осуществляют контроль прохождения заказов по всему маршруту и отвечают за выполнение заказа перед подразделением-потребителем.

Технологические процессы

Литье под давлением алюминиевых сплавов и пластмасс	Механо-обработка	Штамповка	Термо-обработка	Покрyтия лако-красочные	Покрyтия гальванические	Сборка и регулировка механизмов	Сборка и регулировка приборов	Испытания	Упаковка
			<i>mm</i>		<i>mm</i>	<i>mm</i>			

Организация производства

Цеховое складирование	Пристаночное складирование	Межстаночное транспортирование	Межкорпусное транспортирование	Учет ДСЕ на цеховых складах	Учет ДСЕ на производственных участках	Учет ДСЕ в комплектных складах	Комплектность незавершенного производства
<i>mm</i>	<i>mm</i>	<i>mm</i>	<i>mm</i>		<i>mm</i>	<i>mm</i>	

Планирование и управление производством

Ритмичность выпуска продукции	Организация технологического обслуживания производства	Организация материально-технологического снабжения	Организация технической подготовки	Организация контроля качества продукции	Внутри-заводское планирование	Организация труда	Выполнение плана производства

Обеспечение материалами и комплектующими

Прокат черных металлов	Цветные металлы	Трубы	Хим-реактивы и хим-продукты	Лако-красочная продукция	Кабельная продукция	Нефте-продукты	Чугунное литье и поковки	Двигатели	Подшипники
Радио-элементы	Полимерные материалы	Резино-технические изделия	Метизы	Бумажные изделия	Твердая изоляция	Электро-техническая продукция			

- приемлемый уровень;
- требуется совершенствование;
- недопустимый уровень.

Рис. 7. Уровень производства фирмы

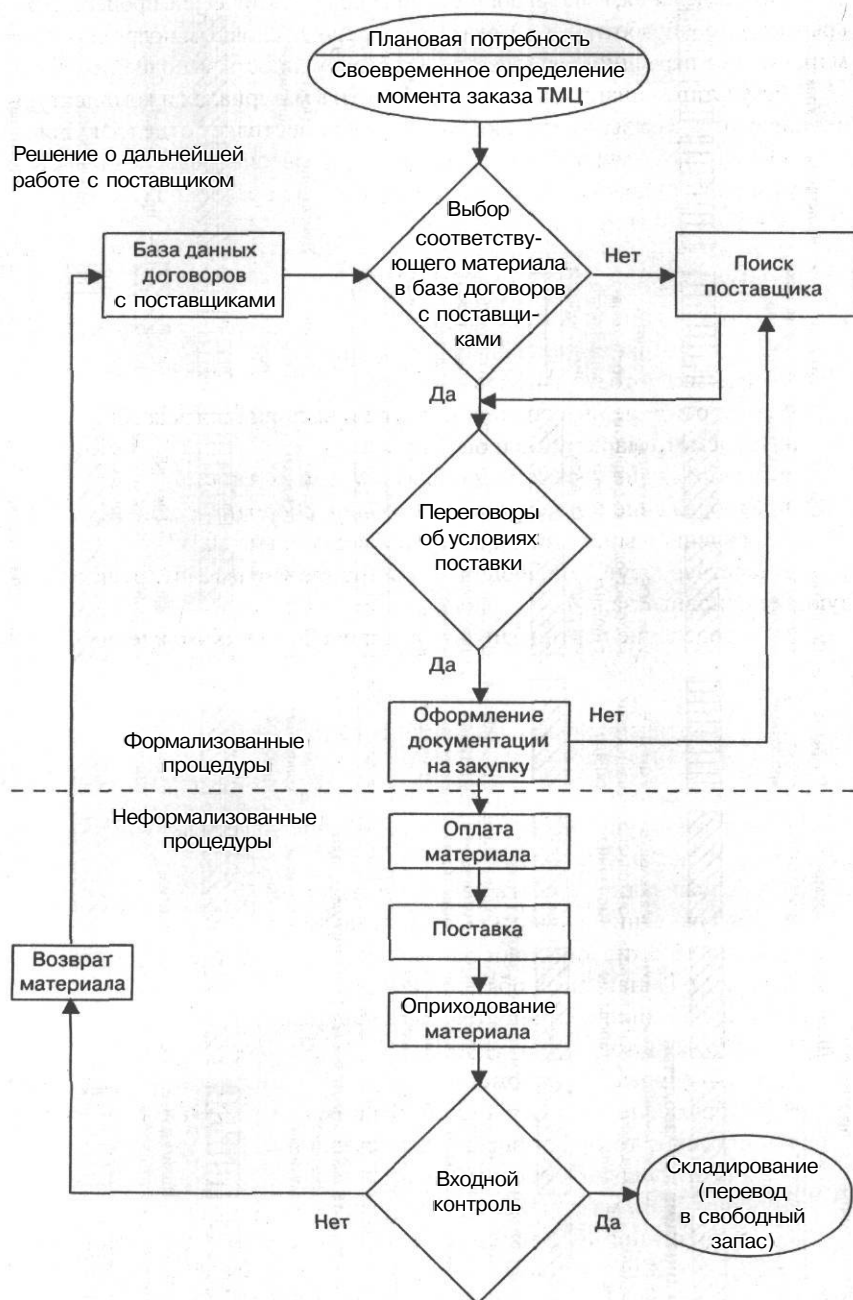


Рис. 8. Описание процесса закупок

Подразделения, выполняющие специальные технические процессы (покрытие, термообработка и т.п.), оказывают услуги основным подразделениям и отвечают перед ними за качество и своевременность выполнения услуг.

Результатом планирования потребности в материалах и комплектующих являются заказы на закупки, которые осуществляет отдел закупок.

Оперативное управление производством обеспечивает выполнение следующих функций интегрированной системы управления (ИСУ):

- обслуживание плановой мощности;
- обработка рекомендаций;
- выдача и обслуживание заказов;
- отображение списка работ;
- регистрация выполненных операций;
- приемка готовых заказов на склад;
- отображение выполнения и истории выполнения заказов;
- просмотр маршрутов и операций;
- отображение состояния производственных запасов;
- отображение применяемости деталей, сборочных единиц.

Управление выполнением операций ведется вне ИСУ.

Диспетчер, осуществляющий оперативное управление, решает следующие основные задачи:

- определение партии запуска, обеспечение ее прохождения в производстве;
- контроль производственных мощностей;
- подтверждение рекомендованных заказов;
- выдача заданий на работу;
- контроль выполнения заказов на работы.

Оперативное управление закупками обеспечивает выполнение следующих функций в ИСУ (ОЗ):

- обслуживание каталога покупных изделий;
- обслуживание и печать заказов на закупку;
- отчет об ожидаемых поставках;
- отчет о финансовых обязательствах;
- отчет о выполнении поставок поставщиками;
- отчет об истории поставки;
- обзор спроса и предложения;
- отображение данных счета поставщиков;
- получение товара от внешнего поставщика.

Складские операции обеспечивают:

- прием ДСЕ, материалов и покупных изделий на склады;
- перемещение ДСЕ, материалов, покупных изделий по складам;
- выдачу ДСЕ, материалов и комплектующих изделий в производство в установленные сроки в заданном количестве.

4.4. Расшивка узких мест

Трудоемкость выпускаемой продукции в планируемом году составит в среднем ____ тыс. н.-ч.

Базовый уровень мощностей составит ____ тыс. н.-ч, загрузка производственных мощностей — ____%. Базовый уровень мощностей в отчетном году ____ тыс. н.-ч, загрузка производственных мощностей — ____%.

Учитывая структуру продукции, по которой происходят существенные изменения, определяем узкие места (табл. 37).

Основные технологические операции выпуска продукции:

- токарная обработка на станках ЧПУ;
- расточные операции на обрабатывающих центрах;
- токарная обработка на универсальных станках;
- зубообработка мелко модульных зубчатых зацеплений.

Таблица 37

Основные узкие места и мероприятия по их устранению

Узкое место	Причины возникновения	Мероприятия по устранению
Бизнес-единица «ЗиМ и приводы»		
<i>Токарная обработка на станках с ЧПУ</i> С целью сокращения трудоемкости принята техническая политика перевода обработки деталей с универсального оборудования на станки с ЧПУ. Нехватка станков с ЧПУ, шт.: — 16A20ФЗ-1; — ТВС-100А-1; — 1А734ФЗ-1. Остальные узкие места по этому направлению предполагается расширить за счет организации второй смены	Повышенный износ имеющихся станков с ЧПУ приводит к частым поломкам и простоям	Приобретение новых станков взамен изношенных (1950 тыс. руб.)
<i>Токарные универсальные станки, шт.:</i> — 1Б16-2; — Т-16П-1. Замена данных станков на станки с ЧПУ экономически нецелесообразна	Износ	Приобретение новых станков взамен изношенных (850 тыс. руб.)
<i>Токарный автомат 1А12В</i>	Износ	Приобретение новых станков взамен изношенных (400 тыс. руб.)

Узкое место	Причины возникновения	Мероприятия по устранению
Фрезерно-расточные станки с ЧПУ: — МА 655 — СГПМ-500А	Освоение новых изделий, повышение точности производительности и обработки	Новое приобретение (5800 тыс. руб.)
Фрезерно-центровальный станок типа МП-71	Взамен изношенного	Приобретение новых станков взамен изношенных (350 тыс. руб.)
Накатной станок РР-30	Освоение новых технологий (накатка червяков МЭО16, МЭО6,3) и взамен изношенных URW и ГВЗ-80	
Длительные сроки испытаний новых изделий	Отсутствие стендов	Договор на проектирование и изготовление с «РТ-Мофт» и ВНИИР
Цех № 4		
Частый выход из строя гальванического оборудования и камер окраски	Высокий процент износа гальванооборудования и камер конвейера	Приобретение гальванического оборудования (515 тыс. руб.)
Отсутствие необходимых технологий и оборудования для подготовки поверхности перед нанесением порошковых полимерных покрытий	Отсутствие оборудования	Приобретение оборудования (800 тыс. руб.)
Цех № 7		
Плавка алюминиевых сплавов в газовых печах требует больших затрат энергоносителей и повышенного расхода алюминия	Отсутствие современной технологии плавки	Приобретение печи дуговой плавки (13953 тыс. руб.)
Прессование деталей из стекловолокнистых материалов для взрывозащищенных механизмов	Отсутствие прессы усилием 160 т	Приобретение прессы (400 тыс. руб.)
Бизнес-единица «Приборы»		
В БЕ «Приборы» отсутствует формовочная техника Формовка электрорадиоэлементов (резисторы, конденсаторы) по вариантам Ia, Па ОСТ 4.010.030-81 производится вручную	Выход из строя автоматического и полуавтоматического формовочного оборудования	Ремонт оборудования
Недостаточная разработанность методики контроля и технологического прогона приборов	Возрастание требований к надежности выпускаемых изделий	Создание программно-технического комплекса (ПТК) технологического прогона

Одной из основных причин возникновения узких мест в производстве в отчетном году было неполное соблюдение рекомендаций системы МАХ при запуске производства изделий и как следствие — неритмичность производства, частые переналадки оборудования, перегруженность рабочих центров заказами.

Предусматривается выполнение мероприятий по ликвидации узких мест, в том числе приобретение нового оборудования:

- ликвидация узких мест — 70 ед. на сумму _____ тыс. руб.;
- освоение новых технологий — 9 ед. на сумму _____ тыс. руб.;
- более рациональное планирование сменно-суточных заданий на основе рекомендаций системы МАХ;
- расширение внедрения технологии CAD/CAM и модернизация под нее оборудования — 5 ед.;
- снижение износа основных производственных фондов на 5%;
- переход на двухсменный режим работы, а по уникальному оборудованию — на трехсменный;
- организация эффективной кооперации.

4.5. Обеспечение ресурсами

4.5.1. Цели деятельности

Главными целями деятельности по обеспечению компании ресурсами являются:

- полное и оперативное обеспечение потребности фирмы материально-техническими ресурсами требуемого качества, в необходимых объемах, в установленные сроки, с нормативными издержками на производственную программу и **ремонтно-эксплуатационные** нужды;
- поддержание рассчитанных по методике ABC структуры и объема складских запасов товарно-материальных ценностей.

4.5.2. Приоритеты

Приоритетные задачи в области обеспечения ресурсами:

- 1) обеспечение производства материалами в рекомендованные системой МАХ сроки;
- 2) поддержание объема запасов на складах на уровне, рассчитанном по методике ABC;
- 3) оптимизация затрат на обеспечение потребности фирмы в материальных ресурсах:
 - закупка материалов по наиболее выгодным ценам,
 - рационализация коммерческих расходов,
 - недопущение образования дебиторской и кредиторской задолженностей за материалы свыше циклов закупок;

- 4) постоянное совершенствование процесса закупок:
- точное определение объема закупок,
 - сбор информации о рынке поставок,
 - заключение договоров на поставки с предприятиями-производителями или с компаниями, способными удовлетворить требованиям фирмы,
 - контроль за ходом поставок.

4.5.3. Риски. Возможности влияния на них с целью решения поставленных задач

Главные опасности:

- очень большая номенклатура закупаемых товарно-материальных ценностей при малых потребностях в каждом из предметов ТМЦ;
- необходимость работы через фирмы-посредники (особенно разовые случаи, что увеличивает риск получения некачественных материалов);
- срыв поставщиками оговоренных сроков поставки;
- наличие в номенклатурном перечне материалов, применяемых в малых количествах и производимых предприятиями-монополистами.

4.5.4. Возможности влияния на риски

Существуют следующие возможности влияния на риски:

- 1) принятие программ по унификации материалов, применяемых в производстве фирмы;
- 2) работа с альтернативными материалами;
- 3) профессиональная оценка менеджерами службы закупок предложений материалов и выбор поставщиков. Учет всех факторов, способных влиять на выбор поставщика: цены материала, качества, гарантии своевременности поставки. Правильный выбор критерия оценки в каждой конкретной ситуации закупки;
- 4) заключение договоров поставок и осуществление закупки только в случае уверенности в том, что предложены наиболее выгодные условия;
- 5) проверка соответствия исполнения заказа на поставку перечню, качеству и состоянию материала, а также своевременности выполнения заказа;
- 6) постоянное повышение профессионального уровня менеджеров по закупкам, знание ими современного характера процесса закупок, умение общаться с представителями предприятий-партнеров, умение решать проблемы обеспечения производства материалами.

4.5.5. Проект «Самооценка»

Область улучшения — высокий уровень дефектности по комплектующим изделиям (КИ).

Информация о мероприятиях по снижению дефектности КИ дана в табл. 38.

Мероприятия по снижению дефектности КИ

Мероприятия	Критерий выполнения	Ответственный	Срок, квартал	Затраты
1. Анализ отказа комплектующих изделий при установке в цехах		ИИЦ	I	
2. Выявление в соответствии с полученными результатами поставщиков, которые наиболее часто поставляют некондиционный товар	Перечень проблемных поставщиков	ОЗ	I	
3. Переговоры с проблемными поставщиками о возможности улучшения контроля за выпуском тех или иных КИ. Если переговоры не дали положительного результата, ИИЦ выбирает другого поставщика, проводит его анкетирование	Предложение по изменению состава поставщиков		I	
4. Посещение предприятия для непосредственного наблюдения за процессом производства и согласования предупреждающих и корректирующих мероприятий совместно с сотрудниками ОТК данного предприятия, что предварительно оговаривается с выбранным поставщиком	Предложение по улучшению	ОЗ	II—IV	
5. Выезд представителей фирмы (менеджер ОЗ, представитель ОТК или ИИЦ) на выбранное предприятие		ОЗ	II—IV	
6. Направление анкет поставщикам	Анализ результатов анкетирования	ОЗ	I—IV	
7. Выбор оптимального партнера в соответствии с полученными ответами и заключение с ним договора	Подписанный договор	ОЗ	I—IV	

4.6. Характеристика бюджета развития

При формировании бюджета развития фирмы на планируемый год предусматривалось решение следующих затрат:

- оптимизация производственных площадей и мощностей;
- повышение эффективности производства за счет внедрения новых технологий, повышения качества продукции, производства новой техники, улучшения культуры производства;
- поддержание в работоспособном состоянии зданий и сооружений технологического оборудования;
- развитие энергохозяйства;
- внедрение природоохранных мероприятий по очистным сооружениям;
- поддержание нормальных условий труда в производственных, вспомогательных и служебных помещениях;
- оснащение рабочих мест высокопроизводительным инструментом, средствами малой механизации, оргоснасткой;
- механизация производственных процессов.

Бюджет развития в планируемом году состоит из двух разделов: бюджета развития и бюджета капитальных затрат (табл. 39 и 40).

Таблица 39

Раздел 1. Бюджет развития, тыс. руб.

Расходная часть	Фактически	Планируемый год				
		год	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
1. Техническое перевооружение, новые технологии: — мероприятия ОТМ — развитие энергохозяйства — проект МАХ — качество — изготовление оснастки — НИОКР ИТЦ (модернизация)						
2. Подготовка производства						
3. НИОКР						

Таблица 40

Раздел 2. Бюджет капитальных затрат

Расходная часть	Фактически	Планируемый год				
		год	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
1. Капитальный и текущий ремонт объектов: — ОРСР — ЭМО — ЭМО (цех 26)						
2. Капитальный и текущий ремонт оборудования						
3. Капитальные вложения в оборудование						

Расходная часть бюджета включает три направления:

- 1) техническое перевооружение;
- 2) подготовка производства;
- 3) НИОКР.

Для технического перевооружения важное значение имеет развитие энергохозяйства:

- АСУТП котельной;
- АСУ ТП теплосети;
- прокладка кабельной линии;
- учет сточных вод;
- бурение скважины;
- работы по рекомендациям энергоаудита;
- работы, связанные с демозонной фирмы (компенсация реактивной мощности с АСУ).

Подготовка производства предусматривает проведение работ по следующим темам:

- сертификация системы качества;
- сертификация продукции;
- участие в конкурсах по качеству;
- организация конференций потребителей.

По разделу НИОКР предусматриваются вложения в сумме _____ млн руб.

На подготовку производства новой техники предусматриваются затраты в сумме _____ млн руб. с тем, чтобы своевременно и качественно выполнить подготовку новых изделий.

Эффективное вложение затрат в НИОКР и подготовку производства позволит освоить производство новых изделий, укрепить позиции на рынке сбыта продукции и выходить на рынок с конкурентоспособной продукцией.

Расходная часть бюджета предусматривает вложение средств на сумму _____ млн руб. по следующим направлениям.

1. Капитальный и текущий ремонт объектов — в сумме _____ млн руб., в частности обследование корпусов завода (техническое состояние элементов конструкции):

- усиление (ремонт) несущих конструкций корпусов 2, 4, 5, 6;
- ремонт оконных блоков в котельной;
- ремонт кровель корпусов 2, 5;
- ремонт стен корпуса 4;
- ремонт полов производственных помещений корпусов 3, 5;
- благоустройство дорог на территории завода;
- ремонт душевых, санузлов, комнат отдыха;

- ремонт административных помещений;
- реконструкция проходной;
- ремонт склада;
- ремонт гальванического участка;
- ремонт очистных сооружений.

Решение поставленных задач позволит повысить качество выпускаемой продукции, культуру производства, снизить накладные расходы, снять неотложные проблемы по очистным сооружениям, выполнить противопожарные мероприятия, предотвратить разрушение зданий и сооружений, поддерживать в нормальном состоянии дороги и проезды.

2. Капитальный и текущий ремонт оборудования в сумме ____ млн руб.

Затраты направлены на решение вопросов по поддержанию основного и вспомогательного оборудования в работоспособном состоянии.

3. Капитальные вложения за счет амортизации и прибыли составляют сумму ____ млн руб.

Выделяемые средства предназначены для приобретения оборудования основного производства, вычислительной техники и программного обеспечения, решения задач по замене устаревшего оборудования, внедрения новых технологий, что позволит повысить надежность приборной продукции, культуру производства, снизить материалоемкость, расширить рынок продаж.

Приобретение вычислительной техники и программного обеспечения позволит решить ряд вопросов по внедрению САПР (CAD/CAM/CAE), повысить качество принимаемых решений, сократить сроки решения поставленных задач, снизить трудоемкость и повысить культуру инженерного и управленческого труда.

5. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

5.1. Главные цели деятельности фирмы в области качества

Намечены две главные цели деятельности фирмы в области качества:

- 1) повысить уровень удовлетворения запросов внешних и внутренних потребителей;
- 2) выстроить систему взаимоотношений с внешними и внутренними поставщиками, основанную на фактических данных и системном контроле качества.

5.2. Основные задачи

Информация об основных задачах фирмы представлена в табл. 41.

Таблица 41

Основные задачи фирмы

Задачи	Бюджет, тыс. руб.	Связь с самооценкой (критерии)	Критерий достижения целей	Ожидаемый результат
1. Обеспечить эффективное функционирование системы качества		Удовлетворение запросов потребителей через эффективное развитие и функционирование системы качества	Заключение внешних аудиторов о продлении действия сертификата соответствия	Поддержание и усиление конкурентоспособности выпускаемой продукции, уверенности потребителя в получении качественной продукции в соответствии с требованиями контракта
2. Пройти инспекционный аудит на подтверждение соответствия системы качества существующим требованиям	100	Поддержание уверенности потребителей через сертификацию продукции третьей стороной	Заключение внешних аудиторов о продлении действия сертификата соответствия	Подтверждение соответствия существующим требованиям
3. Совершенствовать систему менеджмента качества (СМК) на основе: — существующих принципов — методов проведения самооценки (модель премий в области качества)	500	Использование результатов самооценки для совершенствования СМК	Документально оформленные ключевые процессы	Выявление и устранение барьеров во взаимосвязи между процессами и их оптимизация
4. Стремиться к отсутствию дефектов, используя статистические методы управления процессами	500	Стремление к улучшению	Устойчивая тенденция снижения уровня несоответствия качества по группам изделий	Снижение количества рекламаций и потерь от брака
5. Продолжить внедрение технологии предупреждения несоответствий: внедрение системы статистиче-	500	Измерение, анализ и улучшение качества на основе СМК	Документально оформленные предложения по улучшению	Внедрение предложений по улучшению Улучшение технологиче-

Задачи	Бюджет, тыс. руб.	Связь с само- оценкой (критерии)	Критерий достижения целей	Ожидаемый результат
ского контроля на всех этапах жизненного цикла продукции			конструкции и технологии выпускаемых и проектируе- мых изделий Внедрение карт Шухарта на отдельных участках для анализа технологи- ческих про- цессов Протоколы периодиче- ских оценок измеритель- ных систем в соответ- ствии с гра- фиком	ских про- цессов Периодиче- ские оценки измеритель- ных систем
6. Выявить требования клиентов, обеспечить системное пополнение базы данных всеми за- интересованными службами	500	Понимание настоящих и будущих потребностей потребите- лей, выпол- нение их тре- бований, стремление превзойти ожидания	Электронная база замеча- ний и предло- жений потре- бителей по группам изделий	Исполни- ние базы данных при проекти- ровании и формиро- вании программ повышения качества из- делий
7. Сертификация изде- лий: — сертификация в си- стеме сертифика- ции продукции — инспекционный контроль сертифи- цированной про- дукции	67,5 19	Поддержание уверенности потребителей через серти- фикацию про- дукции треть- ей стороной	Получение сертификата соответствия на продукцию	Повышение конкуренто- способности продукции и удовлетво- ренности потребителей
8. Аккредитовать испыта- тельную лабораторию	45	Управление интеллекту- альной соб- ственностью и использова-	Получение свидетель- ства об аккре- дитации на право про-	Проведение сертификаци- онных испыта- ний продук- ции с сокра-

Задачи	Бюджет, тыс. руб.	Связь с само- оценкой (критерии)	Критерий достижения целей	Ожидаемый результат
		нием техно- логий, каче- ство услуг и другие ре- зультаты ра- боты фирмы	ведения сер- тификацион- ных испыта- ний	щением затрат, выполнение сторонних заказов на проведе- ние испыта- ний с получе- нием прибыли
9. Продлить срок аккре- дитации метрологиче- ской службы фирмы на право проверки средств измерений	11	Управление интеллекту- альной соб- ственностью и использо- ванием тех- нологий, ка- чество услуг и другие ре- зультаты ра- боты фирмы	Заключение комиссии, назначенной Госстан- дартом, на продление действия аттестата ак- кредитации метрологиче- ской службы	Возможность проверки средств изме- рений, право приемки изделий — средств изме- рений
10. Создать информаци- онную базу метроло- гического обеспечения	32	Управление информаци- онными ре- сурсами, ка- чество услуг и другие ре- зультаты ра- боты фирмы	Электронная база метро- логического обеспечения с примени- ем специаль- ного про- граммного продукта	Эффективное управление контрольно- измеритель- ным и испыта- тельным обо- рудованием
11. Создать электронный архив с использовани- ем системы «Максим»		Управление информаци- онными ре- сурсами, ка- чество услуг и другие ре- зультаты ра- боты фирмы	Наличие электронного архива	Повышение качества раз- рабатываемой документации, ускорение разработки и корректи- ровки доку- ментации, оператив- ность поиска и расширение доступа к про- смотру необ- ходимой документации

Продолжение

Задачи	Бюджет, тыс. руб.	Связь с само- оценкой (критерии)	Критерий достижения целей	Ожидаемый результат
12. Повысить эффективность системы выбора, оценки и мотивации поставщиков, внедрить систему мотивации выбора поставщиков		Управление закупками, качество услуг и другие результаты работы фирмы	Разработка методики и анализ эффективности выбора и оценки поставщиков за полугодие на основе статистических данных о поставках, а также стандарта (методики) по мотивации выбора поставщиков	Высокое качество материалов и комплектующих изделий, что в конечном итоге позволит повысить качество продукции

5.3. Бюджет качества на планируемый год

Данные о бюджете качества на планируемый год приводятся в форме, представленной в табл. 42.

Таблица 42

Статья затрат	План		
	отчетный год	планируемый год	отклонение
Предупреждение дефектов: — бюджет ОС и УК — бюджет ОГМетр, в том числе продление срока аккредитации метрологической службы — бюджет КТБС Бюджет развития Инспекционный аудит СК Совершенствование действующей системы качества совместно с СМЦ «Приоритет» Сертификация продукции: — в системе сертификации — инспекционный контроль сертификации продукции			

Статья затрат	План		
	отчетный год	планируемый год	отклонение
Мероприятия по обеспечению и улучшению качества продукции:			
— изготовление оснастки (по кооперации)			
— мероприятия по устранению несоответствий			
— разработка и изготовление стенда контроля электродвигателей			
— замена согласующего устройства			
— участие в конкурсах по качеству			
Затраты на оценку уровня качества продукции			
Бюджет КИС,			
в том числе модернизация стендов для испытаний, ремонт вибростенда, аккредитация КИС, бюджет БТК			
Отказы, ведущие к снижению прибыли			
Издержки по внешним отказам			
Общие затраты			

6. РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ

6.1. Общие положения

Актуальной задачей в планируемом году является регламентация основных кадровых процессов в целях оценки их эффективности, определения областей улучшения и реализация соответствующих мероприятий.

Совершенствование работы с персоналом будет происходить на основе внедрения информационной системы «Бухгалтерский учет персонала», позволяющей вести учет качественных характеристик и оплаты персонала.

Планируется составление базы данных в информационной системе по категориям «Топ-менеджеры», члены проекта «Элита», специалисты «Золотого фонда».

Основной принцип деятельности заключается в развитии ключевых компетенций фирмы, под которыми понимаются прежде всего внутренние конкурентные преимущества — особенности фирмы, определяющие

ее успех. Одна из главных целей на планируемый год — выделение компетенции по трем направлениям:

- 1) общефирменные;
- 2) ключевые направления бизнеса;
- 3) индивидуальные по ключевым для фирмы специальностям и профессиям.

6.2. Прием на работу

При приеме на работу персонала преследуются такие основные цели:

- обеспечение фирмы квалифицированными рабочими в соответствии с изменениями производственного плана;
- обеспечение служб завода работниками, обладающими знаниями и способностями для организации выпуска и сбыта конкурентоспособных продукции и услуг, в том числе новой номенклатуры.

Прием главным образом осуществляется:

- взамен увольняющихся специалистов;
- для работы на проектной основе;
- из числа прежде всего:
 - специалистов, проверенных в работе по трудовым соглашениям,
 - молодежи, прошедшей практику или стажировку на фирме.

Новым является внедрение оценки профессиональных и личностных качеств претендента на вакантную должность с использованием метода тестирования на соответствие требованиям профиля идеального работника. Определяющее значение для претендента имеет способность к саморазвитию, навыки командной работы, гибкость и стремление к совершенствованию.

Программа адаптации принятых работников будет включать:

- экскурсию по фирме;
- лекцию генерального директора о корпоративной культуре для руководителей и специалистов;
- самостоятельное ознакомление с вводным курсом для поступающих на работу и деловым кодексом работника фирмы.

6.3. Развитие корпоративных компетенций

6.3.1. Оценка персонала

Оценка качества персонала будет осуществляться по следующим направлениям:

- оценка эффективности и качества труда работников в целях определения степени соответствия должности;

- оценка соответствия личностных и деловых качеств персонала требованиям корпоративной культуры, идеальному профилю работника и установленным требованиям в целях определения областей для развития и коррекции делового поведения;
- оценка состояния удовлетворенности персонала, в том числе с использованием метода самооценки, в целях повышения лояльности персонала;
- выявление факторов, стимулирующих деловую активность, в целях совершенствования системы мотивации.

При оценке труда основным критерием является достижение заданных результатов и их безупречное качество. Качество безусловно превалирует над количеством.

Главные требования к руководителю при проведении оценки:

- максимальная объективность. Достигается за счет учета мнения коллег по подразделению, внутренних и внешних клиентов, подчиненных;
- направленность оценки только на развитие сотрудника, максимально уважение личности;
- результаты оценки обязательно должны приводить к реальным положительным изменениям.

6.3.2. Развитие и обучение персонала

Главной целью в обучении в планируемом году является как обеспечение соответствия квалификации работников сложности и объему текущих задач, так и обеспечение перспективного развития фирмы.

Цель достигается внедрением:

- принципа каскадного обучения;
- модульной технологии обучения;
- технологии и развития у руководителей навыков разработки и контроля планов развития персонала в своих подразделениях;
- системы разработки по результатам обучения практических мероприятий по совершенствованию бизнеса, а также выделения ключевых для успеха бизнеса компетенции персонала и разработки базовых программ и курсов, направленных на их развитие.

Способность передавать ключевые компетенции является определяющей для достижения успеха фирмы. Каждый руководитель должен выступать в роли тренера высокоэффективных команд профессионалов и передавать своим подчиненным весь объем знаний, которым он владеет. Развитие навыков командной работы и эффективных коммуникаций, формирование корпоративного видения норм и ценностей определяется как одна из основных целей всех мероприятий по обучению в подразделениях фирмы.

Развитие института наставничества по всем категориям персонала определяется как один из основных методов формирования профессионализма

и лояльности работников, развития ключевых компетенций и укрепления корпоративной культуры. Наставничество и подготовка дублера является обязательным требованием к каждому руководителю. Наставничество в других категориях персонала одобряется, стимулируется и поощряется.

Развитие самоуправления в командах, в том числе самоуправление рабочих, основывается на выявлении в подразделении лидеров, отвечающих принципам корпоративной культуры фирмы и демонстрирующих высокие результаты труда. Выявление, развитие и мотивация лидеров являются важными задачами менеджеров по персоналу и всех линейных руководителей.

6.4. Развитие корпоративной культуры

Корпоративная культура базируется на взаимном уважении и взаимопомощи, открытости и доверии. Определяющим в найме и оценке персонала является факт принятия работником ценностей и культуры фирмы, в особенностях следующих:

- командная работа при безусловном уважении личности;
- готовность к постоянным изменениям;
- личная ответственность за свою судьбу;
- лояльность по отношению к фирме.

В рамках дальнейшего развития корпоративных ценностей, убеждений и норм одобряемого поведения главный акцент в планируемом году сделан на организации процесса обсуждения ценностей в коллективах и их закреплении в качестве норм для всех уровней и категорий персонала во внутрфирменных документах.

Задачей в достижении данной цели является внедрение регулярного мониторинга эффективности усвоения одобряемых норм или динамики их изменения в коллективе.

6.5. Повышение удовлетворенности персонала

Работа в этом направлении будет основана на требованиях, содержащихся в документе «Самооценка деятельности фирмы на соответствие критериям премий Правительства Российской Федерации в области качества», и направлена на работу в областях, выделенных в ходе проведения самооценки.

Основными направлениями являются:

- регулярный мониторинг степени и факторов возможной неудовлетворенности;
- развитие благоприятной деловой атмосферы в подразделениях фирмы на основе уважения личности;

- развитие командного духа, чувства принадлежности к коллективу и ответственности за личное и общее благосостояние;
- развитие компенсационных методов мотивации персонала.

6.6. Мотивация персонала

Основным принципом в оплате труда является ее дифференциация на основе оценки результативности и качества труда сотрудников. Размер оплаты труда в планируемом году будет зависеть от индивидуальных достижений работников и результатов эффективной командной работы.

Совершенствование методов стимулирования направлено на повышение уровня ответственности работников за результаты и качество труда, развитие персонала.

Каждый руководитель должен помнить, что человек нуждается в признании его заслуг и успехов.

Главное достояние фирмы — персонал, поэтому потеря высококвалифицированных работников рассматривается как недостатки в деятельности управленческой команды.

7. ФИНАНСИРОВАНИЕ

7.1. Развитие системы бюджетирования на планируемый год

Основное направление развития системы бюджетирования в планируемом году — внедрение **проектного метода планирования** деятельности, особенно научно-исследовательской работы и работ капитального характера. Ответственные менеджеры должны проводить анализ прошлых, настоящих и будущих проектов. Проекты должны ранжироваться так, чтобы при имеющихся ограничениях ресурсов была гарантия выполнения лучших из них.

В планируемом году поставлена **задача регламентировать проектное бюджетирование НИР и ОКР.**

Правила бюджетирования проектов по НИР и ОКР

Плановый бюджет НИР и ОКР формируется в проектном разрезе. При этом стоимость работ определяется по человеко-часам работы персонала с распределением других расходов подразделения пропорционально. Специальные расходы по конкретному проекту относятся на его стоимость независимо от содержания и формы. Идентификация принадлежности проекту специальных расходов обязательно обосновывается документально.

Выполнение НИР и ОКР текущего периода будет отслеживаться в соответствии с формами периодической отчетности по кварталам с подготовкой промежуточной оперативной ежемесячной отчетности.

Оценка эффективности законченных в прошлые периоды НИР и ОКР в части окупаемости проектов должна существовать во все время реализации проекта вплоть до его окупаемости, что должно быть подтверждено соответствующим актом. Акт и документы финансовой отчетности по реализации данного проекта относятся к документам длительного хранения.

Количественный контроль использования финансовых ресурсов должен сопровождаться качественной оценкой выполнения этапов работ и их состояния в режиме периодической отчетности. При этом следует иметь в виду, что использование финансовых ресурсов не свидетельствует однозначно о качественном техническом исполнении работ.

На основании сформированной отчетности должны приниматься решения по актуализации планов НИР и ОКР с учетом технических и финансовых аспектов каждого из проектов:

- целесообразности;
- обоснованности дальнейшего финансирования.

Совместная работа нескольких подразделений над одним проектом координируется в одном центре ответственности — ИИЦ компании, который готовит сводную отчетность по проекту.

Внедрение системы бюджетирования по проектам НИР и ОКР позволит в дальнейшем расширить практику применения управления бизнес-проектами при реализации бюджета капитальных вложений.

7.2. Сводный бюджет фирмы

Какие статьи затрат включаются в сводный бюджет фирмы, видно из табл. 43.

Таблица 43

(тыс. руб.)

Статья затрат	Прогноз	Доля от дохода, %
Продажа производственной продукции		
Прибыль от прочей деятельности		
Всего доходов		
Материальные ресурсы нормируемые		
Кроме того:		
— изменение запасов ТМЦ		
— изменение НЗП		
— изменение запасов на СГИ		
Заработная плата основных производственных рабочих		
Отчисления на заработную плату		

Статья затрат	Прогноз	Доля от дохода, %
Общепроизводственные расходы, в том числе: — материальные ресурсы прочие (энергоресурсы, оснастка, инструмент) — заработная плата цехового персонала — отчисления на заработную плату — услуги внутреннего оборота — сторонние услуги, из них ремонт основных фондов Итого маржинальной прибыли		
Управленческие расходы (без налогов и сборов), в том числе: — материалы вспомогательные — заработная плата персонала — отчисления на заработную плату — услуги внутреннего оборота — сторонние услуги, из них ремонт основных средств		
Коммерческие расходы, в том числе: — ремонт основных фондов — материалы вспомогательные — заработная плата персонала — отчисления на зарплату — услуги внутреннего оборота — сторонние услуги, из них: — ремонт основных фондов — услуги по доставке ГП		
Социальные расходы ОКР и техническое перевооружение Материальное поощрение Производственный результат от уплаты процентов и налогов Налоги (прибыль, имущество и проч.) Проценты к уплате Сальдо чрезвычайных расходов — доходов, прочие доходы и расходы Амортизация начисленная Прибыль после амортизации Кроме того, расходы на оборудование сверх начислен- ной амортизации Сводный остаток прибыли Дивиденды и проценты по облигациям Инвестиционный кредит Сальдо по расчетам прибылей и убытков Справочно: всего расходов на ремонт		

7.3. План инвестиций (конфиденциальная информация)

7.4. Кассовый бюджет (конфиденциальная информация)

7.5. Прогнозный баланс (конфиденциальная информация)

7.6. Прогноз прибыли и убытков (конфиденциальная информация)

7.7. Прогнозные финансовые показатели на планируемый год

7.7.1. Обеспечение прибыльности

По бизнес-плану на планируемый год предусматривается получить прибыль в размере не менее 67 млн руб.

Рассчитанный размер прибыли не обеспечивает выполнение задач, поставленных в бизнес-плане отчетного года, — для выполнения плана развития предприятия и возможности выплатить промежуточные дивиденды за планируемый год предусмотрено привлечь заемные средства в размере 17,8 млн руб.

Анализ финансовых показателей по бизнес-плану фирмы на планируемый год показывает стабильность ее финансового состояния по всем параметрам, влияющим на улучшение финансового положения, кроме показателей ликвидности, которые, однако, остаются в пределах рекомендуемых.

**7.7.2. Обеспечение привлекательности
для стратегических инвесторов**

Предусматривается получить чистую прибыль по одной простой акции не ниже 52 руб. (выплатить дивиденды не менее 16 руб. на обыкновенную акцию).

Важно также обеспечить показатель рентабельности собственного капитала (*ROE*) не менее 33,6%. Это выше, чем ставка Банка России, на 5,4 пункта.

Показатель рентабельности всего капитала (*ROA*) планируется обеспечить на уровне не менее 29,3%.

Основной показатель, характеризующий финансовую устойчивость по целому ряду параметров деятельности предприятия — **коэффициент вероятности (уровень) банкротства** (коэффициент Альтмана), предусматривается сохранить на уровне «очень низкая вероятность» — не ниже 5,3%.

Динамика показателей рентабельности капитала показана на рис. 9.

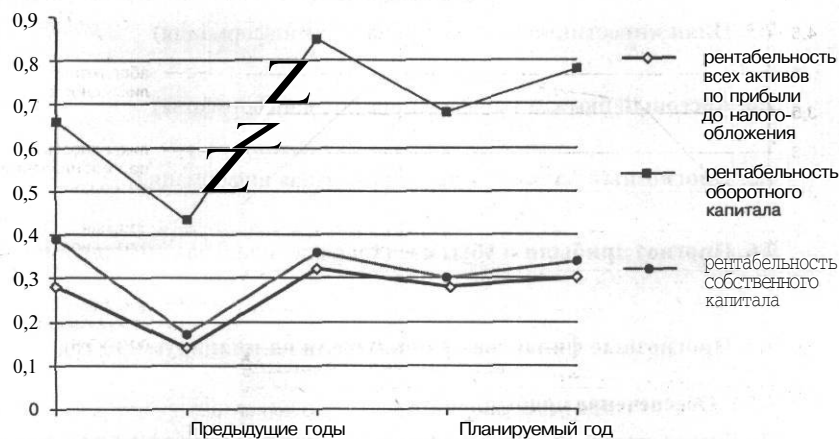


Рис. 9. Изменение показателей рентабельности собственного капитала и всего капитала

7.7.3. Обеспечение привлекательности для портфельных инвесторов

В планируемом году предполагается ежеквартально выплачивать проценты по облигациям фирмы, выпущенным в отчетном году, в размере фиксированной ставки 26% годовых.

7.7.4. Платежеспособность

Прогнозируется снижение показателей ликвидности фирмы по сравнению с достигнутыми по итогам предыдущих лет. Причина — увеличение задолженности по займам, взятым на приобретение оборудования. Но все показатели ликвидности остаются в пределах рекомендуемых.

Динамика показателей ликвидности представлена графиком на рис. 10.

Абсолютная ликвидность — показатель отношения абсолютно ликвидной части оборотного капитала — денежных средств фирмы к краткосрочным обязательствам.

Отмечается снижение коэффициента с 0,229 в отчетном году до 0,148 в планируемом году. Такое значение абсолютной ликвидности можно признать успешным. Высокое значение данного показателя отражало бы неумелое управление финансами на фирме, так как свободные денежные средства выгоднее вкладывать в краткосрочные финансовые операции и получать от них прибыль.

На снижение показателя повлияло привлечение заемных средств для приобретения оборудования. Увеличение с 3800 тыс. руб. в конце отчетного года до 17 800 тыс. руб. на конец планируемого года связано с отвлечением средств для выплаты промежуточных дивидендов за планируемый год.

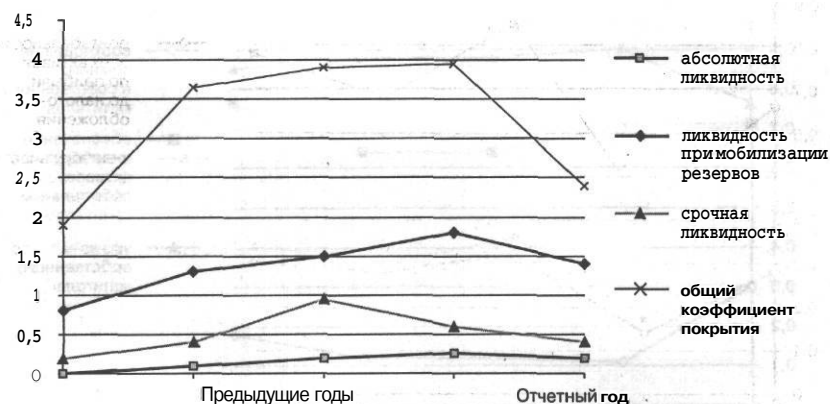


Рис. 10. Изменение показателей ликвидности

Общий коэффициент покрытия — обобщающий показатель платежеспособности, отражающий достаточность оборотного капитала компании, который может быть использован для погашения своих краткосрочных обязательств. Расчет производится как отношение всего оборотного капитала к краткосрочным обязательствам и составит за планируемый год 2,4.

Учитывая то, что рекомендуемое значение данного показателя должно быть более 1,0, можно отметить, что оборотного капитала фирмы достаточно для покрытия текущих пассивов. Снижение показателя объясняется также увеличением привлечения заемных средств.

7.7.5. Повышение финансовой устойчивости

Значение коэффициента соотношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг) свидетельствует о том, что в планируемом году фирма прогнозирует увеличить привлечение заемных средств с 12,2 до 17,1 коп. на каждый рубль собственных средств.

Коэффициенты группы рентабельности капитала отражают, насколько эффективно фирма использует свой капитал в целях получения прибыли.

Уровень общественного капитала, равный 0,85 при норме не ниже 0,6, свидетельствует о хорошей финансовой структуре капитала и показывает стабильность финансового состояния фирмы.

Некоторое увеличение показателя обеспечения внеоборотных активов собственным капиталом объясняется увеличением финансирования внеоборотных активов за счет заемных средств.

Показатель менее 1,0 будет обеспечен в планируемом году. Это соответствует рекомендуемому нормативам.

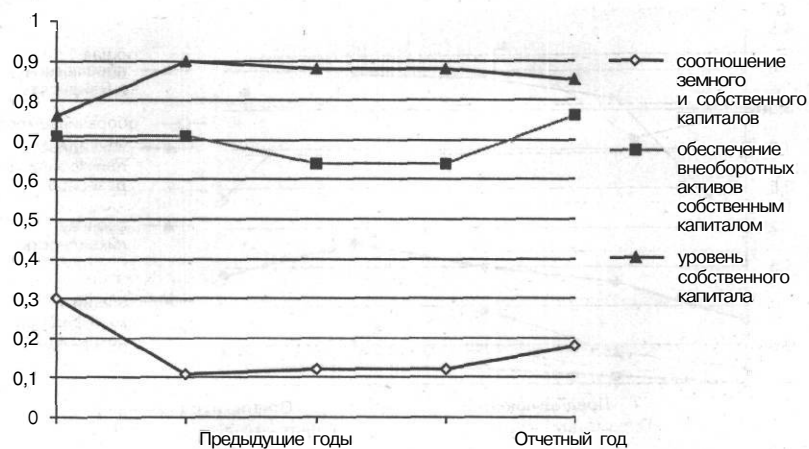


Рис. 11. Изменение финансовой устойчивости фирмы

Динамика финансовой устойчивости фирмы представлена на рис. 11, показатели финансовой устойчивости — в табл. 44.

Таблица 44

Показатели финансовой устойчивости фирмы

Показатель	Предыдущие годы					Рекомендуемое значение	Тенденция	Положение
1. Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	0,303	0,108	0,122	0,122	0,171	Менее 0,7	Улучшение	Хорошее
2. Уровень соотношения заемного и собственного капитала	0,768	0,902	0,891	0,891	0,854	Более 0,6	Улучшение	Хорошее
3. Обеспечение внеоборотных активов собственным капиталом	0,710	0,711	0,640	0,636	0,759	Менее 1,0	Улучшение	Хорошее

Деловая активность фирмы

Анализ деловой активности позволяет выявить, насколько эффективно фирма использует свои средства. Деловая активность характеризуется с помощью коэффициентов оборачиваемости, которые имеют большое

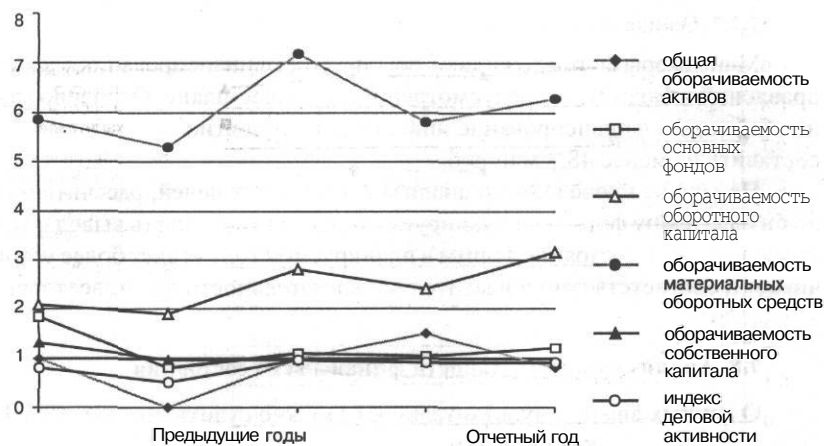


Рис. 12. Изменение показателей оборачиваемости

значение для оценки финансового состояния фирмы, так как улучшение оборачиваемости позволяет фирме вести хозяйственную деятельность с меньшим привлечением денежных средств.

Коэффициент общей оборачиваемости активов показывает, сколько раз за один год совершается полный цикл производства и обращения активов, приносящий соответствующий доход. Увеличение этого показателя характеризует улучшение оборачиваемости всех активов. На планируемый год прогнозируется рост оборачиваемости активов с 1,1 до 1,3.

Оборачиваемость основных средств представляет собой фондоотдачу, т.е. характеризует эффективность использования основных фондов. Показатель достигает значения 2,3.

Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала показывает скорость оборота. Увеличение этого коэффициента в планируемом году до 3,3 показывает более эффективное использование капитала по сравнению с отчетным годом.

Увеличение коэффициента оборачиваемости материальных оборотных средств до 6,4 показывает, что оборотный капитал будет иметь более ликвидную структуру и финансовое состояние фирмы будет более устойчивым.

Динамика коэффициентов оборачиваемости показана на рис. 12.

7.7.6. Ожидания собственников

Планируется увеличить среднемесячную заработную плату на 37%.

Предусматривается сохранить еженедельную выплату заработной платы. Кроме того, на социальные цели будет направлено 1,8 млн руб. Сохранен уровень отчетного года.

7.7.7. Ожидания менеджеров

Менеджеры фирмы ожидают обеспечения финансирования всех направлений и бюджетов, предусмотренных в бизнес-плане. Особенно важно обеспечить финансирование инвестиций в развитие, которые должны составить не менее 48,3 млн руб.

На основе проведенного анализа финансовых целей, рассчитанных по бизнес-плану фирмы на планируемый год, можно сделать вывод о том, что финансовое состояние фирмы в планируемом году станет более устойчивым и соответственно повысится привлекательность для инвесторов.

7.8. Анализ чувствительности финансового состояния

О данных анализа чувствительности можно судить по табл. 45 и 46.

Таблица 45

Анализ чувствительности в зависимости от изменения объема продаж

(тыс. руб.)

Показатель	Базовый	-10%	-20%	-30%
Объем продаж				
Переменные издержки				
Валовая прибыль				
Постоянные издержки				
Всего издержек				
Внутренний порог рентабельности				
Прибыль				
Индекс рентабельности				

Таблица 46

Анализ чувствительности в зависимости от изменения издержек производства

(тыс. руб.)

Показатель	Базовый	+5%	+10%	+15%
Объем продаж				
Переменные издержки				
Валовая прибыль				
Постоянные издержки				
Всего издержек				
Внутренний порог рентабельности				
Прибыль				
Индекс рентабельности				

Структура акционерного капитала

Уставный капитал фирмы составляет 56 500 000 руб., разделен на 898 750 обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 50 руб. каждая на сумму 44 937 500 руб. и 231 250 привилегированных именных акций номинальной стоимостью 50 руб. каждая на сумму 11 562 500 руб., что составляет 20,5% уставного капитала фирмы.

О структуре собственников фирмы можно судить по данным табл. 47, о распределении акций — по рис. 13.

Таблица 47

Структура собственников фирмы

Собственники	Акции		
	всего	голосующие	процент голосующих акций
Совет директоров	226 865	209 110	23,27
Правление фирмы	20 555	9095	1,01
ЗАО ДКК	355 255	355 255	39,53
Работники фирмы	82 005	24 700	2,75
Мингосимущество	94 360	94 360	10,5
ЗАО «Велес»	24 600	18 000	2,0
Остальные юридические лица	5 560	1 350	0,15
Физические лица, не работающие на фирме	320 800	186 880	20,79
Итого	1 130 000	898 750	100,0



Рис. 13. Распределение акций фирмы

Бизнес-план АО «Агростройвольфсистем»

Содержание

Аннотация.

1. Описание бизнес-проекта.
 - 1.1. Краткое содержание бизнес-проекта.
 - 1.2. Особенности и привлекательные стороны бизнес-проекта.
2. О компании.
 - 2.1. Основные виды деятельности.
 - 2.2. История создания компании.
3. Анализ состояния дел в строительной промышленности.
4. Анализ рынка и маркетинг.
 - 4.1. Анализ рынка.
 - 4.2. Актуальность ведения актуального строительства.
5. Конкуренция.
6. Производственно-коммерческая деятельность компании.
7. Организация, управление, персонал компании.
8. Организационный план реализации бизнес-проекта.
9. Анализ и оценка рисков.
10. Финансовый план.

АННОТАЦИЯ

Бизнес-проект ориентирует его разработчиков, инвесторов, строительные подрядные организации, исполнительные органы власти, хозяйственные структуры и других участников на комплексное развитие жилищного строительства в Подольском и других районах Московской области и необходимое для этого расширение строительных мощностей АО «Агростройвольфсистем» (компания).

Применительно к условиям работы компании разработчики взяли за основу следующие принципы развертывания бизнес-проекта: экологическая ориентация, согласование стратегий, открытое проектирование, внутренняя целостность, рациональность и поэтапность, система конкурсов, привлекательный инвестиционный климат, внешняя защищенность, корпоративное управление, внешнее сопровождение, баланс интересов, упреждающая проработка инженерной инфраструктуры, рациональная финансовая политика, активный маркетинг в конкурентной среде.

В бизнес-проекте отражены основные замыслы разработчиков по решению задачи создания территорий комфортного проживания. Проведены расчеты, предложены сценарии развертывания бизнес-проекта.

Бизнес-проект содержит сведения о первоначальном видении объектов инвестирования в строительство:

- кирпичное коттеджное,
- домов из монолитного бетона,

- дачных домиков издревесины,
- сельскохозяйственных объектов.

Бизнес-проект является базовым и открыт для новой информации, изменений.

Приведенные расчеты и количественные оценки, безусловно, потребуют дальнейших корректировок. Будущие участники проекта на основе приведенных расчетов смогут уточнить интересующие их данные, предложить свои варианты. Главное — сделать первый шаг и обеспечить активное движение всех потенциальных участников-партнеров в направлении реализации их замыслов.

***Привлечение необходимых финансовых средств
для расширения строительных мощностей компании
и развертывания строительства индивидуальных жилых домов
в Подмоскowie***

Общий объем инвестиций — 1 млн 600 тыс. дол. США.

Срок окупаемости — 1,4 года.

Этапы реализации бизнес-проекта

Реализация бизнес-проекта проходит по следующим этапам:

- 1) запуск инвестиционной программы, привлечение финансовых средств;
- 2) наращивание необходимых строительных мощностей, формирование целостной структуры строительно-монтажного производства;
- 3) форсированное строительство индивидуальных жилых домов, начало многоэтажного строительства в Москве.

Разработчики бизнес-проекта

Бизнес-проект разрабатывают следующие организации:

- АО «Агростройвольфсистем»;
- Международный научно-исследовательский институт проблем управления (МНИИПУ).

Разработчики бизнес-проекта исходя из реальной экономической ситуации в России предложили комплексный подход к оценке эффективности, междисциплинарный подход к проектированию и приемлемые сроки окупаемости проекта.

1. ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТА

1.1. Краткое содержание бизнес-проекта

Сущность бизнес-проекта — привлечение **необходимых** финансовых средств для расширения строительных мощностей компании, проектирование, строительство и обустройство объектов жилищного и **сельско-**

хозяйственного назначения, инженерной инфраструктуры в Московской области.

Объекты строительства

Предполагаются следующие объекты строительства:

- кирпичные коттеджи;
- дачные домики из древесины;
- коровники из бетона;
- цокольные этажи из монолитного бетона.

Для развертывания жилищного строительства необходимо расширение строительных мощностей компании. В соответствии с проектом намечен монтаж бетонного завода, приобретение строительной техники, дооборудование действующих производств. Для успешного решения программы модернизации строительного производства компании требуется кредит.

1.2. Особенности и привлекательные стороны бизнес-проекта

Привлекательность бизнес-проекта объясняется рядом благоприятных факторов:

- уникальное географическое положение территории строительства определяется, с одной стороны, близостью с Москвой (30—35 минут езды на автомобиле), с другой — наличием нетронутой цивилизацией природы, экологически чистых рек, больших лесных массивов;
- территория застройки — один из элитных районов Подмосковья;
- наличие развитой инфраструктуры (дороги с твердым покрытием, автобусное сообщение);
- ориентация проекта на создание высококомфортабельных условий проживания и отдыха;
- привлечение современных технологий и стандартов в сфере строительства и сервисного обслуживания;
- разнообразие архитектурных решений.

Привлекательные инвестиционные стороны проекта:

- уже имеющаяся строительная база;
- благоприятная экологическая обстановка территории;
- прибыльность инвестиций;
- стабильный спрос на индивидуальное элитное жилье в пригородах;
- компания надежна и хорошо себя зарекомендовала;
- команда квалифицированных руководителей с многолетним опытом;
- работы в строительных организациях, в том числе за рубежом;
- наличие у компании передовых строительных технологий.

2. О КОМПАНИИ

2.1. Основные виды деятельности

Компания занимается следующими видами деятельности.

1. Производство строительных материалов, **конструкций**, изделий: производство деревянных строительных конструкций и изделий для возведения домов усадебного типа, сельскохозяйственных зданий и сооружений.

2. Строительно-монтажные работы.

2.1. Земляные работы:

- планировка площадей;
- разработка грунтов.

2.2. Возведение несущих и ограждающих конструкций зданий и сооружений (при строительстве домов усадебного типа, сельскохозяйственных объектов производственного назначения и **соцкультбыта**):

- монтаж металлических конструкций и установка арматуры;
- устройство конструкций из монолитного бетона;
- монтаж сборных бетонных конструкций;
- монтаж сборных железобетонных конструкций;
- устройство железобетонных конструкций;
- кладка камня, кирпича, блоков;
- установка деревянных конструкций и изделий;
- остекление.

3. Устройство инженерных сетей и оборудования:

- устройство колодцев и лотков;
- прокладка сетей водоснабжения;
- прокладка канализационных сетей;
- установка запорной арматуры.

4. Защита конструкций и оборудования:

- гидроизоляция строительных конструкций;
- кровельные работы;
- антикоррозийная защита строительных конструкций и оборудо-

вания.

5. Отделка конструкций и оборудования.

- штукатурные работы;
- устройство полов;
- облицовочные работы;
- малярные работы;
- обойные работы.

6. Благоустройство территории:

- устройство дорожных оснований и покрытий;
- устройство ограждений и оград.

Компания осуществляет строительство индивидуальных жилых строений, сельскохозяйственных объектов, садово-дачных домиков, ведет многоэтажное строительство, а также создает необходимое производство строительных материалов.

2.2. История создания компании

В 1989 г. в поселке «Шишкин лес» был создан строительный кооператив «Орнамент». За два года существования им было построено 350 садовых домиков и оборудовано более 20 детских площадок в Москве. В 1999 г. кооператив был преобразован в научно-производственно-коммерческую фирму «Мавшот» на правах товарищества с ограниченной ответственностью. В том же году НПКФ «Мавшот» совместно с другими юридическими и физическими лицами выступила учредителем компании.

Уставный капитал компании разделен на 40 обыкновенных акций, которые распределены между учредителями.

Компания имеет определенный регион действий: строительство коттеджей ведется преимущественно в Подольском районе. Однако накопленный строительный потенциал позволяет возводить объекты на территории всей Московской области.

3. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ДЕЛ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Ситуацию в строительной индустрии и в экономике России в целом характеризуют (по официальным данным) следующие основные факторы.

Резко обострился кризис неплатежей. Следствием увеличения просроченной задолженности стали: рост проблем сбыта готовой продукции, увеличение числа простоев и полной остановки предприятий. Отмечен рост финансовой неустойчивости, падение объемов получаемой прибыли.

Сравнительный анализ состояния неплатежей показывает, что размеры задолженностей в строительной индустрии значительно меньше, чем в других отраслях. Строительная отрасль, работающая непосредственно на потребительский рынок, в финансовом отношении более устойчива и раньше других ориентирует свою продукцию на потребительский спрос.

Увеличился удельный вес накладных расходов в себестоимости продукции. Если ранее они составляли 18—20%, то в настоящее время — 28%.

Вопреки ожидаемому снижению темпов роста цен даже в условиях нарастающего кризиса сбыта российские производители строительных материалов не видят иного выхода, кроме механического увеличения цен на свою продукцию.

Сравнительный анализ дел в строительной индустрии России и в компании позволяет сделать вывод, что производственно-финансовое положение компании является прочным. Несмотря на общий спад производства и рост цен на строительные материалы, компания наращивает производственные мощности и ведет интенсивное строительство.

Высокие прибыли позволяли компании выплачивать **своим** сотрудникам достаточно высокую заработную плату, привлекая тем самым квалифицированные кадры, и повышать заинтересованность работников в качественном труде.

Правительственное регулирование строительной отрасли

Деятельность Правительства РФ в решающей степени определялась попытками поддерживать первоочередные объекты строительства в условиях ограниченных финансовых возможностей и отсутствия законодательной и нормативной баз, позволяющих жилищному строительству развиваться не на основе государственных дотаций, как это было ранее, а при помощи средств крупных и мелких частных инвесторов.

Жилищное строительство является приоритетным направлением в отечественной экономике.

4. АНАЛИЗ РЫНКА И МАРКЕТИНГ

4.1. Анализ рынка

Общая численность желающих иметь высококомфортабельное жилье и имеющих достаточно финансовых ресурсов, чтобы реализовать такую возможность, в Москве оценивается в 5000 человек/год.

Большая часть (85%) предлагаемых на рынке коттеджей расположена в 10—40 км от Московской кольцевой дороги и лишь 15% — в 50—70 км.

Успешность коттеджного строительства в первую очередь зависит от конкретных условий, в которых работает компания. Фирмы, имеющие хорошие контакты с местными властями, снижают затраты за счет уменьшения стоимости земельных участков, другие имеют значительный стартовый капитал или владеют западными технологиями, третьи предпочитают начинать не с нулевого цикла, а имея частично готовую инфраструктуру.

Компания осуществляет коттеджное строительство на территории Московского региона: Подольский район, поселок Успенское.

В целях привлечения заказчиков в периодической печати размещалась реклама. Были расклеены рекламные листки на остановках транспорта.

Для более четкого взаимодействия с заказчиками предполагается создание московского офиса компании.

4.2. Актуальность ведения индивидуального строительства

К числу основных причин необходимости создания пригородных малоэтажных жилых территорий, под воздействием Которых формируются различные по функциональному назначению поселения, можно отнести следующие:

- желание значительной части не только сельского, но и городского населения иметь свой дом со всеми удобствами на собственном участке;
- низкий уровень обеспеченности населения жилой площадью, появление значительного количества семей, лишенных жилой площади (демобилизованные военнослужащие, беженцы из конфликтных зон, переселенцы из ближнего зарубежья и районов природных бедствий);
- крайне неблагоприятная экологическая обстановка во многих городах;
- дефицит территорий для жилищного строительства в границах городской застройки и разница в цене земли и размере земельного налога в черте города и за его пределами;
- возможность частичного самообеспечения продуктами питания и производства их на продажу.

С учетом специфики факторов, влияющих на создание, и преимущественного назначения можно выделить несколько основных типов поселений.

Поселения-спальни — пригородные жилые территории, самостоятельное население которых связано главным образом с работой на предприятиях города или в сфере обслуживания создаваемого поселения. Эти поселения не имеют собственной градообразующей базы, обеспечивают минимальной временной доступностью к объектам приложения труда в городе. Кроме того, они должны обладать практически полным комплексом учреждений социального обслуживания. Основной контингент жителей этих поселков — очередники города, не имеющие квартир или нуждающиеся в улучшении условий проживания, военнослужащие, частично беженцы, осевшие в городах и пригородах, часть демобилизованных военных, рабочие и служащие рентабельных предприятий, имеющих неудовлетворительный жилой фонд. Кроме того, здесь могут поселиться горожане, которые имеют удовлетворительное городское жилье, но хотят по разным причинам отказаться от него в обмен на загородное (например, в связи с плохими экологическими условиями в городе).

В строительстве поселений-спален наряду с индивидуальными застройщиками будут принимать участие федеральные и муниципальные органы власти, министерства и ведомства, коммерческие структуры, решающие проблему улучшения жилищных условий своих сотрудников.

Поселения, формирующиеся на собственной градостроительной базе, основная часть населения которых занята на предприятиях, располо-

женных в данном жилом образовании. Основной контингент жителей — население, мигрирующее ближе к крупным городам из отдельных районов (постоянный процесс вблизи Москвы); демобилизованные военнослужащие, беженцы из зон конфликтов и природных бедствий. В изменяющихся экономических условиях необходимо учитывать вероятность переселения в поселки населения, не сумевшего найти работу в городе.

Поселения, выполняющие преимущественно рекреационные функции. В отличие от садоводческих коллективов эти поселения преимущественно используются круглогодично. В них будет проживать сравнительно обеспеченная часть населения, имеющая желание и материальные возможности приобрести участки и построить достаточно комфортабельные загородные жилые дома — так называемое второе жилье для отдыха или постоянного проживания вторых членов семьи (родителей, детей). Можно ожидать, что в этих поселениях будут проживать люди свободных профессий (художники, писатели, скульпторы).

Экологические проблемы коттеджной застройки связаны с недостатком существующих систем инженерного оборудования индивидуальных домов: отопительные печи и камины низкоэффективны и стимулируют заготовку древесины на топливо, твердотопливные котлы не являются экологически нейтральными устройствами. Упреждающая газификация коттеджных поселков еще не утвердилась.

Смешанные (многофункциональные) поселения. Большая часть пригородных поселений в той или иной степени будет многофункциональной с преобладанием одной или нескольких типовых признаков.

Потенциальные потребители услуг компании

Потребителями услуг компании могут быть следующие граждане и организации:

- лица со сверхвысокими доходами, способные оплатить стоимость жилья в 200—400 тыс. дол. США за год;
- организации, покупающие жилье для своих сотрудников;
- сельскохозяйственные объединения (бывшие колхозы и совхозы) и фермеры;
- коммерческие организации — для самостоятельной достройки дома и выгодного помещения капитала;
- лица, способные за 3—5 лет собрать необходимую сумму.

По мнению специалистов компании, в настоящее время наибольший удельный вес имеют первые две категории потребителей. Вместе с тем руководство компании осознает, что осуществление широкомасштабного индивидуального строительства невозможно без нарастающего привлечения заказчиков, названных последними.

Характеристика потребителей услуг компании

Потенциальными покупателями строящихся коттеджей могут стать:

- высокооплачиваемые кадровые сотрудники организаций Москвы (при предоставлении долгосрочного кредита руководством организации или негосударственным пенсионным фондом);
- руководство и квалифицированные сотрудники, в том числе иностранные, московских фирм;
- представители высшего командного состава армии в рамках программ по предоставлению жилья военнослужащим;
- специалисты банковских структур, торговых домов, бирж;
- сотрудники зарубежных фирм, имеющих представительства в Москве.

Мотивация к покупке

Жилье подобного типа покупается, как правило, для себя и один раз в жизни. Решение о покупке или о начале строительства принимается после тщательного обдумывания и советов с близкими людьми и специалистами.

Большинство заказчиков принимает решение приобрести жилье в компании после того, как они увидели готовые дома у друзей или знакомых.

Для удовлетворения потребностей современного потенциального заказчика необходимо, чтобы оборудование коттеджа включало в себя санузел, ванную комнату, газоснабжение, водопровод, телефон. Обязательными требованиями являются стабильное электроснабжение и дорога с жестким покрытием.

5. КОНКУРЕНЦИЯ

Потенциальные конкуренты компании, действующие на территории московского региона:

- корпорация «Жилищная инициатива» осуществляет многоэтажное строительство в Москве, сооружение коттеджей в области;
- АО «Малоэтажное и коттеджное строительство» (МИКС) назначено Правительством Москвы застройщиком 3000 га в Солнечногорском, Раменском и Домодедовском районах;
- ассоциация «Народное домостроение» строит жилье на средства своих членов — различных организаций;
- технополис «Северный» в Северо-Восточном округе Москвы осуществляет строительство малоэтажных зданий и индивидуальных коттеджей;
- компания «Менатеп РИ» (дочерняя структура финансовой группы «Менатеп») на базе бывшего пансионата строит коттеджный поселок на 14-м километре Ярославского шоссе;

- фирма «СКМ» проводит строительство блочных коттеджей в районе реки Икша (в 40 км от Москвы);
- компания «Одомин» сооружает блочные коттеджи (в 12 км от Москвы по Дмитровскому шоссе);
- фирма «Сапсан» имеет договор с канадской компанией «Modulex» на поставку готовых коттеджей;
- «Дорстройсервис» предлагает панельные коттеджи в Солнечногорском районе (в 55 км от Москвы).

Специалисты компании склонны оценивать как незначительную конкуренцию фирм, представлявших наибольшую угрозу финансовым интересам компании.

6. ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

Ядром политики долгосрочного развития является создание собственной мощной производственной базы по изготовлению строительных и конструктивных материалов. Первым шагом на пути выполнения поставленных целей будет монтаж бетонного завода производительностью 240 м³ в смену.

Сооружение бетонного завода позволит снизить себестоимость применяемого бетона на 30% и обеспечить бесперебойное снабжение строительных объектов, разнообразить номенклатуру выпускаемых марок бетона, повысить независимость строительства от погодных условий, сократить транспортные расходы.

В настоящее время на собственной строительной базе производятся следующие основные материалы и конструкции:

- тяжелый бетон и железобетон М-200 и М-300 — 15 000 м³ в год;
- строительный раствор — 1200 м³ в год;
- легкий бетон и железобетон — 9000 м³ в год;
- деревянные конструкции — 5000 м³ в год.

Поставка сырья, строительных материалов и изделий осуществляется по железной дороге и автотранспортом.

При сооружении строительных объектов применяется технология «Poshal» (Австрия) и специальная технология производства монолитных домов.

К прочим видам деятельности относятся:

- оказание автотранспортных услуг;
- производство бетона на продажу.

Данные о производственном плане компании содержатся в табл. 1, сведения о ее производственных мощностях — в табл. 2.

Производственный план компании

Строительный объект	Количество, шт.
Коттеджи из монолитного железобетона полезной площадью 150—450 м ²	30
Жилые дома из кирпича полезной площадью 120—500 м ²	20
Садовые домики из деревянных конструкций	30
Сельскохозяйственные объекты для фермерских хозяйств	2
Цокольные этажи из монолитного железобетона	30

Таблица 2

Производственные мощности компании

Наименование	Количество, шт.
Автотранспорт	
Автобус КавЗ	1
Грузовые автомобили	
Автомашина «Урал»-4320-ОШ	1
Автомашина «Урал» с гидроманипулятором	1
Автомашина КамАЗ-55111	1
Автомашина ЗИЛ-ММЗ-554	2
Автомашина МАЗ-504	1
Полуприцеп МАЗ-9397	1
Полуприцеп У-47А	2
Легковые автомобили	
Автомашина ИЖ-412	1
Автомашина ИЖ-27151	2
Строительная техника	
Вагон-гардеробная	1
Нормокомплект каменщика	1
Нормокомплект маляра	2
Установка штукатура	2
Автопогрузчик типа 40В14	1
Погрузчик-трактор К-700	1
Бульдозер Д-342-Г	1
Контейнер	1
Трактор Т-40	4
Автокран КС-4572	1
Автокран КС-3577	1

7. ОРГАНИЗАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ, ПЕРСОНАЛ КОМПАНИИ

Высшим органом управления компании является **собрание акционеров**. Акционеры имеют на собрании количество голосов, пропорциональное количеству принадлежащих им акций. Собрание акционеров ведет президент совета учредителей.

В период между проведением общих собраний акционеров его функции выполняет совет учредителей, который возглавляет президент совета учредителей. Совет учредителей назначается собранием акционеров и состоит из трех человек.

Руководство текущей деятельностью компании и собрания акционеров осуществляется генеральным директором и возглавляемой им дирекцией.

Персонал компании

В настоящее время в компании сформирована команда квалифицированных менеджеров, имеющих продолжительный стаж работы по специальности.

Персонал компании проходит регулярное переобучение и повышает квалификацию. С целью овладения новыми технологиями 10 сотрудников компании проходили обучение в Австрии.

Для дальнейшего повышения качества выполняемых работ руководство компании планирует мероприятия по работе с персоналом:

- широкое привлечение собственного кадрового потенциала, местного кадрового потенциала;
- выдвижение талантливой молодежи;
- руководящий состав предполагается отбирать из числа менеджеров, имеющих опыт работы в данной области и знающих специфику местных условий;
- для выполнения заданий, требующих высокой квалификации, будут привлекаться бригады сезонных рабочих;
- повышение квалификации и обеспечение уровня и качества управления, отвечающих мировым стандартам, будут проводиться через обучение руководящего состава и ведущих специалистов в крупных учебных центрах страны;
- при поддержке консультантов Центра управленческого консультирования и активного развития хозяйственных систем при Международном НИИ по управлению (МНИИПУ) будут осуществляться формирование и координирование творческих коллективов для разработки и запуска отдельных подпроектов.

Институт консультантов

Управленческое консультирование, научно-методическое обеспечение и сопровождение осуществляет Центр по управленческому консуль-

тированию и **активному** развитию хозяйственных систем при Международном НИИ проблем управления.

Кадровый потенциал

Кадровый потенциал компании составляют сотрудники Центра при МНИИПУ и широкая деловая сеть высококвалифицированных экспертов, консультантов по управлению, специалистов различного профиля (экономисты, юристы, психологи, социологи, математики-программисты, архитекторы проектировщики, инженеры, геологи) России, стран ближнего зарубежья, Западной Европы, США.

Виды деятельности

Будут осуществляться такие виды деятельности:

- управленческое консультирование по вопросам приватизации, развития предпринимательства, осуществления конверсии, диагностики проблем и развития потенциала предприятий и региональных структур;
- переподготовка и повышение управленческой квалификации, формирование управленческих команд;
- разработка и сопровождение реализации бизнес-планов, бизнес-проектов, программ развития;
- содействие в развитии прямых международных и межрегиональных хозяйственных связей, создание совместного бизнес-проекта «Восток — Запад».

Опыт работы

Имеется следующий опыт работы:

- ежегодно проводится диагностическое обследование и управленческое консультирование 15—20 производственных и региональных структур;
- осуществляется переподготовка и повышение квалификации управленческих кадров — до 1000 человек ежегодно;
- имеется значительный опыт составления бизнес-планов и бизнес-проектов;
- совместно с Туринским центром подготовки кадров и Международной организацией труда осуществляется подготовка российских управленческих кадров за рубежом.

8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЕКТА

В проекте предусматриваются возможности развития трех базовых сценариев привлечения финансовых средств, необходимых для развития строительного производства:

1) получение кредита с последующим его погашением;

2) организация строительной корпорации. Вклад компании может включать стоимость земли (право пользования, аренда, собственность), рабочую силу, сырье, материалы, эксплуатационные расходы. Вклад со стороны инвестора — необходимые финансовые средства. Прибыль от реализации продукции (жилые дома, сельскохозяйственные объекты) делится между учредителями компании пропорционально их вкладам;

3) организация акционерного общества для совместных строительства и эксплуатации бетонного завода. Прибыль от реализации цемента распределяется между акционерами. В качестве одной из альтернативных возможностей привлечения финансовых средств может рассматриваться выпуск жилищных обязательств на право получения 1 м² жилой площади.

В настоящее время в компании:

- оформлены документы на право пользования земельными участками общей площадью 5 га;
- создана крупная производственная база для наращивания строительных мощностей;
- имеется солидный запас строительных материалов;
- налажены устойчивые связи с предприятиями — производителями строительных материалов;
- установлены партнерские отношения с районной администрацией;
- ведутся активные переговоры о привлечении инвестиций.

Для привлечения финансовых средств под расширение строительной базы компании в бизнес-плане предусмотрено:

- проведение внешней аудиторской проверки;
- страхование имущества;
- перестрахование имущества;
- получение гарантий отечественных и зарубежных банков;
- страхование и перестрахование кредита;
- получение гарантий местной администрации.

Более точный перечень мероприятий может быть установлен после определения круга потенциальных инвесторов и уточнения конкретных требований каждого из них к инвестиционному проекту.

Организационные этапы

Бизнес-проект будет реализован в три этапа.

1. Развертывание инвестиционной программы:

- привлечение финансовых средств;
- формирование привлекательной инвестиционной среды; определение круга потенциальных инвесторов;

- проведение внешних проверок, **страхование** и получение финансовых гарантий с учетом требований конкретных инвесторов;

- привлечение финансовых средств (кредитов, инвестиций).

2. Расширение строительных мощностей; развернутое коттеджное строительство; возврат кредитов:

- монтаж бетонного завода;
- закупка необходимого оборудования;
- доукомплектование имеющихся строительных мощностей;
- рекламная кампания;
- строительство объектов;
- активная работа с недвижимостью (земля, строения), возврат кредитов.

3. Начало многоэтажного строительства в Москве:

- поиск новых финансовых средств;
- становление партнерских отношений в среде крупных строительных организаций Москвы;
- начало многоэтажного строительства в Москве.

Деловая сеть компании предполагает установление тесных связей с академическими институтами, НИИ, проектными организациями. Возможны различные варианты схем управления реализацией проекта: системы холдинга, траста или прямое управление.

9 . АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РИСКОВ

В ходе анализа и оценки рисков определяются основные группы дестабилизирующих факторов (рисков), способных повлиять на ход реализации проекта.

Внешние риски:

- социально-политическая нестабильность в России;
- несовершенство, противоречивость, нестабильность законодательной базы, в том числе налоговой политики;
- экономическая нестабильность в стране;
- агрессивность внешней среды;
- несовершенство системы денежного обращения, наличие взаимных неплатежей;
- сложности в прогнозировании различных тенденций и факторов, проведении финансовых и экономических расчетов по проекту.

По мнению экспертов компании, первые два фактора являются наиболее неблагоприятными.

Социальные и организационные риски:

- некомпетентность, недобросовестность, нерадивость партнеров, работников;

- ошибки в оценке ситуации, выборе стратегии и тактики управления;
- наличие местной деструктивной оппозиции;
- наличие теневых мафиозных структур;
- нарушение договорных обязательств, срывы со стороны подрядных организаций;
- бюрократия на местном уровне;
- недостаток квалифицированных кадров;
- возможность конфликтов между компанией и потребителем.

По мнению экспертов компании, первые два фактора являются наиболее неблагоприятными.

Экономические, коммерческие риски:

- отсутствие стартового инвестиционного капитала;
- недостаточная степень проработки рыночной ситуации;
- ненадежность инвесторов;
- отсутствие опыта;
- недооценка существующих конкурентов;
- рекламный риск.

По мнению экспертов компании, первый фактор является наиболее неблагоприятным.

Технические риски:

- непроработанность многих технических вопросов на начальной стадии;
- разбросанность строительных объектов;
- низкое качество проектной документации;
- возможное отставание инженерной инфраструктуры от темпов строительства объектов.

По мнению экспертов компании, первые два фактора являются наиболее неблагоприятными.

10. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Территориально проект реализуется в Подольском районе Московской области. Принимая во внимание тот факт, что уровень цен в России сравнялся или приблизился к мировому, расчеты проведены в твердой валюте (долларах США). Одновременно выполнен перерасчет в рубли по курсу Банка России.

Финансовый план опирается на комплексные расчеты, сделанные в компании при определении годовых производственных планов.

В качестве исходных позиций при определении стоимости жилых домов рассматривается удельная стоимость строительства 1 м² по видам застройки, включая стоимость инфраструктуры.

Относительная себестоимость жилого объекта определяется пропорционально жилой площади. Продажная цена жилья определяется с рентабельностью 25%.

В бизнес-проекте рассматривается следующий вариант расчета с клиентом: 30% Предоплаты и последующая оплата 70% выполненного объема работ после завершения каждого этапа строительства.

Прибыль компании определяется по предполагаемой выручке за вычетом затрат на строительство, расходов на функционирование уплаты налогов и погашения кредитов.

Затраты на функционирование включены в себестоимость. Оплата процентов по кредиту относится на себестоимость.

Из основных применяемых в Российской Федерации налогов рассматриваются следующие:

- налог на прибыль по ставке 13%. Возможные льготы по налогообложению не рассматривались из-за их небольшой величины;
- налог на добавленную стоимость оплачивается конечным покупателем и включен в структуру стоимости 1 м² жилой площади;
- другие налоги не рассматривались, так как они включаются в состав себестоимости и составляют, как правило, небольшую величину.

Данные об оборудовании, закупаемом компанией за счет кредита, представлены в табл. 3.

Таблица 3

Перечень оборудования, закупаемого за счет кредита

Оборудование	Первая очередь		Вторая очередь	
	количество, шт.	цена за единицу, тыс. дол. США	количество, шт.	цена за единицу, тыс. дол. США
Бетонный завод (запуск)	1	33,33	0	0,00
Бетоновозы	4	48,89	0	0,00
Бетонный насос «Штетер»	1	16,67	0	0,00
Монтажный кран	1	27,78	0	0,00
Автомобильный кран	2	55,56	0	0,00
Опалубка блочная (внедрение)	3	100,00	0	0,00
Опалубка типа «Pashal»	1	111,11	2	222,22
Бортовые машины	3	41,67	2	27,78
Автосамосвалы КамАЗ	4	88,89	0	0,00
Автосамосвалы КраЗ	2	44,44	2	44,44
Экскаваторы	1	33,33	2	66,67
Бульдозеры РТ-75	1	13,33	1	13,33
Бульдозеры С-130	0	0,00	2	44,44
Автобусы «Кубань»	2	50,00	2	50,00

Оборудование	Первая очередь		Вторая очередь	
	количество, шт.	цена за единицу, тыс. дол. США	количество, шт.	цена за единицу, тыс. дол. США
Легковые автомобили	0	0,00	10	55,56
Бытовые помещения	0	0,00	16	17,78
Передвижная электростанция	0	0,00	1	0,67
Сварочные аппараты	0	0,00	20	5,56
Вибраторы	0	0,00	6	1,00
Нивелиры	0	0,00	4	0,89
Кабельная конструкция	0	0,00	1	7,22
Инструменты и приборы	0	0,00	1	6,67
Ангары	3	350,00	0	0,00
Емкости для цемента	0	0,00	6	6,67
Итого		1 015,00		570,89

Общая сумма кредита — 1585,889 тыс. дол. США.

Проценты по кредиту зависят от сроков строительства, что продемонстрировано в табл. 4.

Таблица 4

Зависимость величины процентов по кредиту от сроков строительства

Увеличение сроков строитель- ства %	Процент по кредиту										
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
100	1,31	1,33	1,34	1,35	1,36	1,38	1,39	1,40	1,41	1,43	1,44
120	2,67	2,73	2,78	2,83	2,88	2,94	2,99	3,04	3,10	3,15	3,21
140	2,74	2,79	2,85	2,90	2,95	3,01	3,06	3,12	3,17	3,23	3,29
160	2,79	2,85	2,90	2,96	3,01	3,07	3,12	3,18	3,24	3,29	3,35
180	2,84	2,89	2,94	3,00	3,06	3,11	3,17	3,23	3,28	3,34	3,40
200	2,87	2,92	2,98	3,04	3,09	3,15	3,21	3,27	3,32	3,38	3,44
220	4,50	4,63	4,76	4,90	5,03	5,17	5,31	5,46	5,61	5,76	5,91
240	4,55	4,68	4,82	4,95	5,09	5,23	5,38	5,52	5,67	5,82	5,98
260	4,88	5,06	5,26	5,46	5,66	5,87	6,09	6,31	6,54	6,78	7,02
280	4,96	5,16	5,35	5,56	5,76	5,98	6,20	6,43	6,66	6,90	7,14
300	5,07	5,26	5,47	5,67	5,89	6,10	6,33	6,56	6,80	7,04	7,29
320	6,93	7,26	7,61	7,98	8,35	8,74	9,15	9,57	10,00	10,45	10,92
340	7,04	7,38	7,73	8,10	8,48	8,88	9,29	9,72	10,16	10,62	11,09
360	7,14	7,48	7,84	8,22	8,61	9,01	9,42	9,86	10,31	10,77	11,25
380	7,30	7,66	8,03	8,41	8,81	9,22	9,64	10,09	10,54	11,02	11,51
400	7,46	7,82	8,20	8,59	8,99	9,41	9,85	10,30	10,77	11,26	11,76

Информация о сроках возврата кредита представлена в табл. 5.

Таблица 5

**Сроки возврата кредита при нормальных сроках строительства
в зависимости от процента рентабельности и процента кредита**

Срок строительства — 2,5 мес.

Рента- бельность	Процент по кредиту												
	%	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
15	2,00	2,30	2,34	2,39	2,43	2,48	2,52	2,57	2,61	2,66	2,71	2,76	
16	1,00	2,05	2,07	2,09	2,11	2,13	2,15	2,17	2,19	2,21	2,23	2,25	
17	1,00	1,93	1,95	1,97	1,99	2,00	2,02	2,04	2,06	2,08	2,10	2,11	
18	1,00	1,82	1,84	1,86	1,88	1,89	1,91	1,93	1,94	1,96	1,98	2,00	
19	1,00	1,73	1,74	1,76	1,78	1,79	1,81	1,83	1,84	1,86	1,88	1,89	
20	1,00	1,64	1,66	1,67	1,69	1,70	1,72	1,73	1,75	1,77	1,78	1,80	
21	1,00	1,56	1,58	1,59	1,61	1,62	1,64	1,65	1,67	1,68	1,70	1,71	
22	1,00	1,49	1,51	1,52	1,53	1,55	1,56	1,58	1,59	1,61	1,62	1,63	
23	1,00	1,43	1,44	1,45	1,47	1,48	1,49	1,51	1,52	1,54	1,55	1,56	
24	1,00	1,37	1,38	1,39	1,41	1,42	1,43	1,45	1,46	1,47	1,48	1,52	
25	1,00	1,31	1,33	1,34	1,35	1,38	1,38	1,39	1,40	1,41	1,41	1,44	

Содержание

Аннотация.

Введение.

Резюме.

1. Продукция и услуги.
 - 1.1. Продукция.
 - 1.2. Экспорт.
 - 1.3. План НИР и ОКР.
2. Рынок и маркетинг.
 - 2.1. Обзор рынка
 - 2.2. Продуктово-рыночная стратегия
 - 2.3. Задачи фирмы.
 - 2.4. Конкурентная стратегия. Конкурентные преимущества фирмы. Характеристика конкурентов.
3. Стратегия маркетинга.
 - 3.1. Ценовая политика.
 - 3.2. Основные способы воздействия на конечных потребителей.
 - 3.3. Каналы товародвижения.
 - 3.4. Стратегия фирмы до 2005 г.
4. Фирма.
 - 4.1. Общие сведения.
 - 4.2. Организационная структура фирмы. Принципы оплаты труда.
 - 4.3. Характеристика персонала.
5. Производственная деятельность.
 - 5.1. Организация производства.
 - 5.2. Обеспечение электронными комплектующими.
 - 5.3. Качество продукции и развитие производства.
 - 5.4. Развитие производства.
6. Финансирование.

Приложение А. Организационная структура ЗАО «ЗЭиМ-Лайн»

Приложение Б. Бюджет качества на истекший год.

АННОТАЦИЯ

Настоящий бизнес-план представляет собой проект расширения существующей фирмы и повышения ее конкурентоспособности за счет разработки и освоения производства новой номенклатуры изделий.

Существующая номенклатура продаж сохраняется и увеличивается пропорционально объемам выпуска автомобилей на ОАО «ГАЗ», «УАЗ» и АО «АвтоВАЗ», а именно: в среднем до 3050 шт. блоков управления

и 6000 шт. противоугонных систем в месяц объемом 14 567 тыс. руб., что позволит выйти на выпуск 35 500 блоков управления и 72 000 противоугонных систем в год объемом 172 199 тыс. руб. (с НДС).

Выполнение плана НИР и ОКР позволит фирме перейти из категории «основной поставщик» в категорию «главный поставщик» и достичь объемов поставки не менее 230 000 тыс. руб. с последующим наращиванием объемов поставок.

Для обеспечения указанных объемов продаж необходимо привлечение дополнительных внешних средств в пределах 8700 тыс. руб.

Изменяются стратегические цели бизнес-плана — от объемов поставок — к массе прибыли: при неизменных ценах достичь рентабельности продукции не менее 25%. Для декларации этой цели есть существенные основания.

ВВЕДЕНИЕ

Цель разработки бизнес-плана

Бизнес-план является программным документом для менеджеров фирмы, позволяющим самостоятельно принимать решения по своим функциональным направлениям с целью обеспечения эффективной хозяйственной деятельности.

Бизнес-план дает объективную информацию о деятельности фирмы акционерам и персоналу, является общим руководящим документом по обеспечению производственно-хозяйственной деятельности фирмы.

Характеристика отрасли

Автомобилестроение и за рубежом, и в России было и остается ведущей отраслью машиностроения: оно дает импульс развитию многих отраслей, стимулирует занятость населения как в производстве автомобильной техники и комплектующих изделий, так и в обслуживании автомобильного транспорта.

Автомобилестроение позволяет значительно повысить товарооборот, укрепить денежную систему и определить потребность в продукции всей промышленности. Например, в США в сфере производства, смежных отраслях, на автотранспорте и в дорожном хозяйстве заняты 12,5 млн чел., т.е. каждый шестой работающий в промышленности.

На долю легковых автомобилей приходится (по стоимости) 7—8% общего объема экспорта промышленно развитых стран и 13—15% экспорта машин и оборудования.

Автомобильной промышленности России присущи все те особенности, которые определяют развитие этой отрасли в других странах. Однако реализуются они в нашей стране пока недостаточно.

Следует отметить, что при плановой мощности производства 300 000 автомобилей в год фирма еще далеко не набрала полные обороты и имеет огромный потенциал. С конвейера сошел пятитысячный автомобиль ВАЗ-2106. Всего же до конца года планировалось выпустить 8000 «шестерок».

АвтоВАЗ занимает около 70% рынка легковых автомобилей в России. Моделей с современным 16-клапанным впрысковым двигателем выпущено свыше 54 000. Это позволило полностью реализовать восьмилетнюю программу производства автомобилей, соответствующих нормам стандарта «Евро-III».

На этом фоне ОАО «ГАЗ» выглядит не так презентабельно.

ОАО «УАЗ» не только удержался на плаву, но и наметились положительные тенденции его качественного развития.

Пока при существующем модельном ряде УАЗ занимает нишу дешевых неприхотливых автомобилей, но с ними, к сожалению, завод претендует лишь на рынки Юго-Восточной Азии, Африки и Латинской Америки. Однако по мере освоения новых моделей положение вполне может измениться.

ОАО «Москвич» по-прежнему не может выйти на рынок, не определив пока своей линии развития и не имея заинтересованного в его развитии собственника.

Несмотря на солидный рост цен спрос на отечественные автомобили не падает. Однако эксперты считают, что этот феномен нельзя связывать с возросшим доверием потребителя к российскому автопрому. Речь, скорее, идет о росте покупательной способности населения, которое стремится приобретать отечественные автомобили как наиболее дешевые и неприхотливые в эксплуатации. По всей видимости, с введением новых пошлин, которые фактически запретят ввоз в Россию иномарок того же, что и российские автомобили, ценового диапазона, рост производства, равно как и рост цен на отечественные автомобили, продолжится.

С приходом на автосборочные предприятия нового поколения менеджеров все большее внимание уделяется качеству выпускаемой продукции. Так, Горьковский автозавод впервые проводит аттестацию тюнинговых форм, автосборочных заводов, а также предприятий, занимающихся производством и ремонтом запасных частей для автомобилей марки ГАЗ.

Такуж принято, что мы внедряем все автомобильные новинки только следуя в кильватере западных автостроителей, повторяя пройденные ими этапы, учась на их ошибках и не изобретая велосипед. Определим этапы развития автоэлектроники.

1. Дальнейшее совершенствование существующих блоков управления впрыском и зажиганием бензиновых двигателей с привнесением новых дополнительных функций.

2. Разработка электронных блоков для управления дизельными двигателями. Большие надежды возлагаются на возрождение таких гигантов,

как КамАЗ и УралАЗ. Без модного и экологически чистого дизельного двигателя, способного выполнить требования европейских стандартов (не только «Евро-II», но и «Евро-III»), это немыслимо. Проект ОАО «ГАЗ» по производству двигателей «Steyr» предусматривает обширную «дизелизацию» продукции этого автозавода.

3. Разработка антиблокировочной системы управления тормозами. Это серьезная разработка, которая пока еще не реализована отечественными разработчиками. Спрос на это изделие растет, и нет сомнения в том, что отечественная антиблокировочная система будет создана.

4. Создание единой информационной сети электрооборудования, подчиняющей себе буквально все, что может управляться при помощи электрических сигналов, и позволяющей сократить объем электропроводки, повышая надежность и информативность всей системы. Такую проблему позволит решить мультиплексирование электронных сигналов.

5. Как и на Западе, сделать автомобиль продолжением офиса — обеспечить его надежной мобильной и Интернет-связью, навигационной системой как для определения текущего местоположения, так и для осуществления функции «автопилот».

РЕЗЮМЕ

Планируется абсолютный (в сопоставимой оценке) рост продаж на 48,5% относительно отчетного года, что обеспечивается ростом продаж серийной продукции за счет развития объемов производства и освоения новых видов продукции.

Оценка бизнес-направления представлена в табл. 1; данные об использовании трудовых ресурсов — в табл. 2.

Оценка бизнес-направления

Таблица 1

(тыс. руб.)

Бизнес-направление	Объем	Прибыль	Инвестиции	Чистая	Чистая	Всего
	Производство	Продажи (без НДС)	Всего	прибыль	рентабельность	
Автомобильная электроника	143 493	143 493	18 226	11 714	9,3%	17 380

Таблица 2

Использование трудовых ресурсов по бизнес-направлениям

(человек)

Бизнес-направление	Число занятых, человек		
	основные рабочие	ИТР и служащие	всего занятых
Автомобильная электроника	56	22	78

Размеры и характер инвестирования должны обеспечить достижение главных целей бизнеса фирмы, в том числе решение следующих ключевых задач:

- 1) разработка и освоение производства новой техники;
- 2) совершенствование производства (приобретение нового измерительного и диагностического оборудования);
- 3) кардинальное повышение уровня технической оснащенности основного производства (приобретение автоматической сборочной линии);
- 4) повышение уровня и стабильности технологии основного производства, повышение качества выпускаемой продукции и производительности труда.

Данные *SWOT*-анализа приведены в табл. 3.

Таблица 3

SWOT-анализ

Слабые стороны	Сильные стороны
1. Производство организовано на арендуемых площадях с арендуемым же (частично) оборудованием	1. Высокая производительность труда
2. Расчеты проводятся со значительной задержкой (0,5—1,5 мес.)	2. Низкая себестоимость продукции по сравнению с конкурентами
3. Невозможно долгосрочное точное прогнозирование объемов выпуска	3. Хорошее качество выпускаемых изделий
4. Отсутствуют региональные сервисные центры	4. Короткие сроки подготовки производства
5. Не хватает испытательного и климатического оборудования	5. Устойчивый технологический процесс SMD-технологии
	6. Высококвалифицированный персонал
	7. Устойчивое обеспечение всеми энергоресурсами
	8. Устойчивые производственные связи с партнерами
	9. Возможность кратковременной финансовой поддержки со стороны материнской фирмы
	10. Возможность снижения влияния человеческого фактора при производстве и контроле
	11. Возможность резкого увеличения объемов производства
	12. Региональное расположение предприятия по отношению к настоящему и потенциальным потребителям
	13. Стабильные цены
	14. Техническая оснащенность
	15. Наличие международного сертификата качества

Возможности	Угрозы
1. Ожидающийся подъем экономики и рост потребностей отечественного рынка 2. Выход на новый сегмент рынка «Индивидуальные потребители» 3. Появление новых автомобильных производств 4. Возрастающие требования по экологии 5. Ухудшение позиций некоторых конкурентов 6. Снижение себестоимости при внедрении автоматизации производства и увеличении объемов выпуска 7. Создание сервисных центров 8. Наличие в регионе квалифицированной рабочей силы 9. Высокий имидж фирмы, повышенная заинтересованность коммерческих банков в данном бизнесе	1. Узкая номенклатура, большая зависимость от потребителя 2. Нестабильность потребности автозаводов 3. Возможность конкурентов влиять на заказчика 4. Острая конкуренция со стороны отечественных производителей, растущая конкуренция со стороны инофирм 5. Несвоевременные расчеты за поставленную продукцию 6. Отсутствие отечественной элементной базы 7. Непредсказуемость в оценке динамики макроэкономических показателей и инвестиционной активности

1. ПРОДУКЦИЯ И УСЛУГИ

1.1. Продукция

В настоящее время фирма выпускает высокотехнологичную электронику для нужд автомобилестроения, разработанную специалистами, имеющими богатый опыт в этой области, с учетом жестких эксплуатационных требований, диктуемых природными условиями России и состоянием наших дорог.

Противоугонные системы АПС. Эти системы поставляются на конвейер АО АвтоВАЗ с 1999 г.

Противоугонные системы серии АПС, разработка КБ систем безопасности ОАО «АвтоВАЗ» предназначены для предотвращения угона автомобиля путем подачи кодовой команды, запрещающей контроллеру управления двигателем запуск двигателя. Блок управления имеет специальную энергонезависимую память состояния системы и возможность программирования до восьми кодовых ключей. Система может быть отключена водителем на время сервисного обслуживания автомобиля.

В настоящее время серийно изготавливается противоугонная система АПС-4, которая устанавливается на конвейере на автомобили ВАЗ семейств 2110, оснащенные системой впрыска топлива с контроллерами «Январь-5» и «BOSCH», в паре с которыми она работает.

Для нового перспективного ряда малолитражек серии «Калина» КБ систем безопасности ОАО «АвтоВАЗ» разработало новую модификацию противоугонной системы АПС-6.

Перспективность противоугонных систем АПС на российском авторынке еще более возрастет после того, как Правительством РФ будут приняты законы об обязательном страховании транспортных средств и обеспечении соответствия норм токсичности стандартам «Евро-II» и «Евро-III».

Первый закон просто не позволит страховать автомобили, не имеющие противоугонных систем, второй закон будет предусматривать постепенное наращивание доли выпускаемых автомобилей с системами впрыска и в последующем полное вытеснение карбюраторных моделей двигателей.

Основные достоинства иммобилайзеров АПС:

- невысокая, на отечественном уровне, цена в сочетании с высоким, на зарубежном уровне, качеством изготовления;
- высокая надежность изделия и надежность защиты кода от подбора и считывания (более 4 млн кодовых комбинаций);
- кодовый ключ без элемента питания (забудьте о батарейках);
- возможность гибкого увеличения выполняемых функций;
- профессиональный жгут проводов, установленный на конвейере АО «АвтоВАЗ».

Объем рынка продаж противоугонных систем АПС сопоставим с объемами производства легковых автомобилей ВАЗ и к 2005 г. составит около 750 тыс. изделий.

Блоки управления МИКАС. Эти блоки поставляются на конвейер ОАО «ГАЗ» с 1996 г.

Основной функцией блока управления является оценка состояния бензинового двигателя по сигналам датчиков и первичных преобразователей и формирование управляющих воздействий на исполнительные устройства с учетом оптимизации токсичности, топливной экономичности и динамических качеств автомобиля, на котором устанавливается управляемый двигатель, при всех режимах его работы.

Анализ технических требований к блоку управления показывает, что использование его позволяет:

- предотвращать аварийные режимы работы двигателя (чрезмерная частота вращения, детонационное сгорание и др.);

- выдавать для диагностических целей сигнал управления внешней индукцией (лампа накаливания) и данные для подключаемого прибора диагностики по запросу оператора;
- накапливать информацию о возникающих нештатных состояниях блока управления и двигателя за время поездки;
- обеспечить возможность пуска двигателя и движения автомобиля при пониженной до -45°C температуре воздуха, неисправных датчиках массового расхода воздуха, положения дроссельной заслонки, фазы.

Купив автомобиль, оснащенный двигателем **ЗМЗ-406** с блоком управления **МИКАС**, вы получите:

- экономию топлива на 10%;
- снижение токсичности выхлопных газов до уровня общеевропейского стандарта;
- увеличенный на 25% ресурс работы двигателя за счет упреждения детонации, увеличение надежности и срока службы всей системы зажигания;
- возможность использования бензина более низких марок без каких-либо последствий для двигателя и потери мощности.

В 2002 г. начались серийные поставки блоков управления **МИКАС 7.2** на конвейер ОАО «УАЗ».

Перспективность этого направления производства гарантируется неуклонным наращиванием доли выпуска на ГАЗе и УАЗе легковых автомобилей, оснащенных системой впрыска топлива. **МИКАС 7** является единственным блоком управления, поставляемым на главный конвейер, и в настоящее время не имеет конкурентов по техническим и эксплуатационным характеристикам для данных предприятий, а на ВАЗе является альтернативным блоку управления «BOSCH».

Блок управления дизелем ГАЗ-560. Этот блок поставляется на конвейер ОАО «ГАЗ» с 2002 г.

На ОАО «ГАЗ» в настоящее время идет активная работа по наращиванию объемов выпуска автомобилей, оснащаемых дизельными двигателями. Это связано со многими факторами: во-первых, это более экономичное топливо, что очень важно при сегодняшней экономической ситуации (8 т сэкономленного бензина в год на каждый грузовик, который может пойти на экспорт), во-вторых, это низкая токсичность выхлопа, что диктуется грядущим ужесточением норм токсичности до требований стандартов «Евро-II» и «Евро-III».

До настоящего времени дизельные двигатели ГАЗ-560, производство которых осваивается на ОАО «ГАЗ», оснащались исключительно блоками управления фирмы «VDO» (Австрия).

В лицензионном соглашении между ОАО «ГАЗ» и фирмой «Steyr» было заранее оговорено условие постепенной «русификации» комплектующих дизельного двигателя по мере освоения их производства на отечественных предприятиях. Таким образом, главное преимущество нашего блока управления — российское происхождение при условии, что уровень его качества не должен быть ниже, чем у зарубежного аналога. Конкурентоспособность нового изделия по сравнению с импортным аналогом обеспечивается также невысокой ценой (особенно если учитывать, что на фирме «VDO» это изделие снимается с производства и цена возрастает). Перспективность его внедрения подтверждается принятой в октябре программой развития фирмы до 2010 г., в которой дизельным двигателям уделено особое внимание.

1.2. Экспорт

Поставка изделий автоэлектроники непосредственно на экспорт не предполагается. Основная задача — выход на рынки Восточной Европы и проведение с этой целью маркетинговых исследований.

1.3. План НИР и ОКР

Основные цели НИОКР до 2005 г.

К 2005 г. фирма должна достичь следующих целей:

- 1) расширить номенклатуру изделий, поставляемых на ОАО «ГАЗ» и АО «АвтоВАЗ», до 5—6 наименований;
- 2) разработать и освоить производство изделий, необходимых для автомобилей «КамАЗ», «Иж», «УАЗ»;
- 3) освоить производство электроники для военной техники.

Нашими стратегическими партнерами в разработке изделий автоэлектроники являются:

- ООО НПП «Элкар», Москва;
- Департамент развития АО «АвтоВАЗ»;
- Управление конструкторско-экспериментальных работ ОАО «ГАЗ»;
- ООО «ПОИСК ТРИ ПЛЮС», Ульяновск;
- ООО «ТЕХНОПОЛИС», Тольятти.

Большая часть разработок изделий автоэлектроники проводится нами совместно.

Блок управления дизелем ГАЗ-560. Это новая разработка.

В настоящее время, как уже отмечалось, дизельные двигатели ГАЗ-560, производство которых осваивает ОАО «ГАЗ», оснащаются блоками управления фирмы «VDO» (Австрия).

Задача по «русификации» блока управления, поставленная УКЭР ОАО «ГАЗ» перед рядом предприятий-разработчиков, сегодня решена двумя предприятиями: ООО НПП «ЭКАР» и ЗАО «ЗЭиМ-Лайн». Предлагаемый блок управления разработан с учетом последних новинок в области микроэлектроники для автомобиля с использованием современных технологий и материалов. Изготовлены макетные образцы блока управления, ведется доводка программного обеспечения.

Сумма инвестиционных затрат, необходимая для реализации проекта, **составляет** 4840 тыс. руб.

Блок управления и таймер-терморегулятор для предпускового подогревателя. Это новая разработка.

На ведущих автозаводах России идет активная работа по оснащению автомобилей на конвейере предпусковыми жидкостными обогревателями. И это не случайно. Суровые снежные и холодные зимы с морозами ниже -30°C не редкость даже для средней полосы. При холодном запуске двигателя в такой мороз износ двигателя эквивалентен 400—500 км пробега. Только за один холодный сезон можно повысить ресурс двигателя до 40 тыс. км. И это только один из плюсов применения предпусковых подогревателей в автомобиле.

Импортные образцы дороги. Так, предпусковой подогреватель фирмы «Ebeschpeher» (Германия) стоит около 20 тыс. руб. Наши автозаводы не могут комплектовать автомобиль на конвейере подобным устройством. Тем не менее проблема требует решения.

Фирма предлагает блоки управления и таймеры-терморегуляторы, выполненные по технологии поверхностного **SMD-монтажа**, обладающего рядом существенных преимуществ по сравнению с навесным: высокая технологичность, уменьшение массогабаритных параметров изделия, существенное увеличение надежности, качества.

Сумма инвестиционных затрат, необходимая для реализации проекта, **составляет** 1790 тыс. руб.

Блок управления газовым двигателем. Это новая разработка.

НТЦ ОАО «КамАЗ» ведет активные работы по доводке и испытанию газового двигателя. Внедрение газовых двигателей в производство является одним из приоритетных направлений политики руководства автозавода. Разрабатывает электронный блок управления для газового двигателя ООО «АБИТ», г. Санкт-Петербург. Помимо традиционной установки газовых двигателей на автомобили планируется производство силовых агрегатов на основе газового двигателя. Ведутся переговоры о размещении части их производства в Аргентине.

Сумма инвестиционных затрат, необходимая для реализации проекта, **составляет** 4250 тыс. руб.

Мультиплексная система связи. Это новая разработка.

Конструкторские подразделения ОАО «ВАЗ» и ОАО «ГАЗ» все еще высказывают предложения по внедрению на новых моделях автомобилей с комплектацией «Люкс» мультиплексных систем связи. Это связано с увеличением массы и диаметра жгутов проводов, связывающих многочисленные электронные устройства автомобиля с датчиками и исполнительными устройствами. Цена этих жгутов проводов настолько возросла, что применение мультиплексной связи не только значительно упростит и повысит надежность сборки автомобиля, но и снизит его стоимость. Так, жгут проводов для нового автомобиля «Калина» будет стоить 7 тыс. руб., в то время как, по нашим подсчетам, стоимость мультиплексной системы не превысит 5 тыс. руб.

Сумма инвестиционных затрат, необходимая для реализации проекта, составляет 4150 тыс. руб.

Блок защищенного питания. Это новая разработка.

УКЭР ОАО «ГАЗ» рассматривает вопрос об использовании в комплекте электрооборудования автомобилей, имеющих в своей системе сложную электронику, модулей, способных выдавать стабильное защищенное напряжение +12 В для питания таких устройств, как блок управления двигателем, блок управления АБС, иммобилайзер, блок управления климатической установкой. Применение этих модулей позволило бы, во-первых, значительно удешевить элементную базу перечисленных устройств за счет исключения дорогостоящих элементов защиты от переполюсовки и превышения напряжений, во-вторых, дало бы возможность снизить вероятность выхода из строя этих сложных устройств по причинам нестабильного питания.

Разработана документация на опытные образцы. Ведется подбор элементной базы.

Сумма инвестиционных затрат, необходимая для реализации проекта, составляет 430 тыс. руб.

Противоугонная система АПС-6. Это новая разработка.

Объем рынка продаж противоугонных систем «АПС-6» сопоставим с объемами производства легковых автомобилей серии «Калина», который на второй год серийного производства составит около 80 тыс. автомобилей.

Сумма инвестиционных затрат, необходимая для реализации проекта, равна 1920 тыс. руб.

Таким образом, общий объем инвестиций, необходимых для реализации планов по разработке новой техники, составляет 17 млн 380 тыс. руб.

Данные инвестиционного плана заносятся в табл. 4.

Инвестиционный план

Таблица 4

(тыс. руб.)

Направление инвести- рования	Всего инвести- ций	В том числе из соб- ственных средств	В том числе внешние инвести- ции	Срок поступ- ления инвести- ций	Начало серийных поставок	Срок возврата инвести- ций	Прибыль в год возврата инвести- ций
Продукт 1							
Продукт 2							
Продукт 3							
Продукт 4							
Продукт 5							
Продукт 6							
И т.д.							
Итого							

2. РЫНОК И МАРКЕТИНГ

2.1. Обзор рынка

Применение электроники в автомобилестроении позволило произвести настоящую революцию. На смену монстрам с 6- и 8-литровыми двигателями невысокой мощности, потребляющими десятки литров топлива, пришли элегантные малолитражные автомобили со сверхмощными экономичными моторами. Мировой рост объемов производства автомобилей поставил перед населением мегаполисов новую проблему — проблему загрязнения воздушного пространства, которую пока еще никто не смог решить, не прибегая к помощи сложных электронных устройств, снижающих токсичность выхлопа автомобилей.

Электрооборудование современного зарубежного автомобиля содержит более сотни изделий. В них — до 1500 контактов, до 1 км соединительных проводов. И цена всего этого достигает 25% стоимости автомобиля.

Российский автомобиль пока выглядит скромнее: стоимость его электрооборудования не превышает 8%. Как видно, мы еще отстаем в уровне технической оснащенности. Никто сегодня не ставит задачи «догнать и перегнать», но мы будем вынуждены не слишком отставать от мировых стандартов, если хотим сохранить автомобильную промышленность России.

Сводная таблица (табл. 5) дает представление о номенклатуре и потребностях автосборочных предприятий в автомобильной электронике.

Сводная таблица

Наименование	Привлекаемые разработчики	Конкуренты	Завод-потребитель	Год освоения производства
Продукт 1				
Продукт 2				
Продукт 3				
И т.д.				

2.2. Продуктово-рыночная стратегия

Реализация продуктово-рыночной стратегии предполагает осуществление следующих мероприятий:

- 1) расширение номенклатуры изделий;
- 2) разработку и освоение производства изделий;
- 3) освоение производства электроники для военной техники;
- 4) достижение лидирующего положения в России и странах СНГ в области разработки и производства изделий автомобильной электроники;
- 5) начало экспортных поставок своей продукции;
- 6) освоение новых ниш рынка электроники, не связанных с автомобильной тематикой.

Из данных о развитии автомобильной промышленности России можно сделать вывод, что автомобилестроение оправляется от последствий кризисов и набирает обороты не только в количестве, но и в качестве производимой продукции. А качество автомобиля — это его оснащенность новейшими достижениями в своей области, в первую очередь в области автоэлектроники.

Соответствующий прогноз см. в табл. 6.

Таблица 6

Прогноз потребности автосборочных предприятий в автомобильной электронике к 2005 г.

(тыс. руб.)

Наименование	Объем поставок по заводам				
	фирма 1	фирма 2	фирма 3	фирма 4	фирма 5
Продукт 1					
Продукт 2					
Продукт 3					
И т.д.					
Итого					

2.3. Задачи фирмы

В перспективе фирма должна решить следующие задачи:

- 1) удерживать свои позиции в числе основных поставщиков — по противоугонным системам АПС, расширить номенклатуру и увеличить объемы поставок;
- 2) закончить разработку и подготовку производства блоков управления дизельными двигателями, внедрить аналогичные разработки в системы управления дизельными двигателями автомобилей, в военную технику;
- 3) начать проектные работы и подготовку производства контроллера предпускового подогрева двигателя и салона автомобилей;
- 4) по мере изменения ситуации внедрить производимую нами автоэлектронику;
- 5) провести маркетинговые исследования потребности в электронике для военной техники;
- 6) провести маркетинговые исследования с целью выхода на сотрудничество с фирмами бывших стран СЭВ;
- 7) продолжить работу с ведущими зарубежными фирмами автоэлектроники с целью организации совместного производства.

2.4. Конкурентная стратегия.

Конкурентные преимущества фирмы.

Характеристика конкурентов

Конкурентная стратегия определяется следующими позициями:

- 1) производство продукции только высокого качества;
- 2) точные сроки поставки;
- 3) навязчивые предложения автозаводам по решению проблем внедрения электроники в автомобили;
- 4) тесное сотрудничество с организациями, творческими коллективами и специалистами, определяющими политику в автоэлектронике;
- 5) участие организационно-руководящих органов в общественно-творческих организациях, определяющих политику в соответствующих областях;
- 6) активное участие во всех конференциях, семинарах и симпозиумах по развитию соответствующих отраслей промышленности России;
- 7) разработка и производство изделий автоэлектроники на уровне, позволяющем поддерживать конкурентоспособность по отношению к передовым зарубежным фирмам и конкурентоспособные цены;
- 8) информированность о состоянии дел в мировой автоэлектронике, у конкурентов и автозаводов;
- 9) устойчивая современная технология производства, надежность и высокое качество поставляемых изделий, безукоризненный сервис;

10) постоянная ориентированность на клиента, отслеживание возникающих проблем качества и оперативное их решение.

Конкурентные преимущества

Основными конкурентными преимуществами фирмы являются следующие:

1) освоенная **SMD-технология** — основная технология в производстве автоэлектроники, предназначенная для повышения качества изделий и удовлетворения требований клиентов;

2) общепризнанное качество продукции — получен сертификат качества международного сертификационного центра «TUV-CERT» на соответствие стандарту «ISO-9001»;

3) гибкость и оперативность управления небольшого, но хорошо оснащенного и высокоорганизованного предприятия, позволяющие в кратчайшие сроки и с минимальными затратами организовать серийное производство изделия;

4) минимальный бюрократический аппарат — сокращение сроков подготовки производства, накладных расходов и снижение себестоимости изделия;

5) высокая техническая оснащенность производства и контроля продукции — преимущественно при помощи импортного оборудования до минимума снижается вероятность выпуска брака;

6) оптимальное соотношение цены и качества выпускаемой продукции;

7) применение в производстве новейших технологий, материалов и комплектующих у производителей, имеющих сертификаты серии «ISO», что позволяет сократить производственный цикл и повысить надежность изделий;

8) способность быстро воспринимать новое и перестраиваться — производство продукции по конкурентным ценам;

9) хорошая возможность развития новых сегментов рынка;

10) инжиниринг с выполнением заказов под ключ;

11) большой опыт руководства в данной отрасли — более 30 лет; постоянное обучение кадров;

12) удобное географическое положение, позволяющее производить оперативные поставки на крупнейшие автозаводы России: «ГАЗ», «УАЗ», «КамАЗ», «ЗИЛ», «ВАЗ»;

13) коммуникабельность и хорошая информированность руководства, специалистов и работников фирмы, позволяющая налаживать стабильные деловые отношения практически со всеми поставщиками и потребителями; руководство фирмы входит в состав президиума ассоциации «Автосельхозмашкомпоненты», созданной для объединения финансовых ресур-

сов предприятий, занятых выпуском автомобильных комплектующих, повышением качества выпускаемой ими продукции и обеспечением устойчивых поставок на конвейеры; фирма является постоянным участником и членом оргкомитета международного симпозиума по автоэлектрике и автоэлектронике в Суздале;

14) хорошие дружеские связи с партнерами, владение и отслеживание информационной базой партнеров и конкурентов.

Характеристика конкурентов представлена в табл. 7.

Таблица 7

Характеристика конкурентов

Конкурент	Номенклатура, по которой возможна конкуренция	Сильные стороны	Слабые стороны
Фирма 1			
Фирма 2			
Фирма 3			
И т.д.			

3. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА

Маркетинговая стратегия заключается в следующем:

1) идет активное продвижение на рынок через федеральные и отраслевые программы, программы развития отдельных автосборочных предприятий, осуществление целевых программ развития отдельных направлений автоэлектроники;

2) ведутся постоянный поиск и сотрудничество с инициативными предприятиями — разработчиками новых продуктов;

3) устанавливается тесное сотрудничество с конструкторскими отделами автозаводов;

4) поддерживается ориентация на конечного потребителя (преимущественно автозаводы), нуждающегося в бесперебойных серийных поставках продукции;

5) аккумулируется подробная информация о сегодняшних и потенциальных потребностях заказчика, позволяющая принимать обоснованные стратегические решения;

6) осуществляется поиск точек соприкосновения с конкурирующими организациями.

3.1. Ценовая политика

В рамках ценовой политики будут проводиться следующие мероприятия:

- 1) изучение структуры цены у конкурентов, в том числе зарубежных;
- 2) постоянное снижение себестоимости и цены изделия за счет:
 - оптимизации объемов закупок комплектующих,
 - развития кооперированных поставок,
 - совершенствования организации производства,
 - снижения потерь материально-технических ресурсов,
 - применения энергосберегающих технологий и оборудования,
 - применения прогрессивных материалов,
 - оптимизации процессов производства и контроля качества готовых изделий,
 - идентификации сущности механизма отказа электронных блоков как рычага повышения стабильности технологических процессов производства и повышения качества и надежности выпускаемых изделий.

3.2. Основные способы воздействия на конечных потребителей

Реализация политики фирмы в отношении конечных потребителей будет осуществляться по следующим направлениям:

- поддержание положительного имиджа фирмы;
- качество продукции;
- оптимальные конкурентоспособные цены;
- участие в межрегиональных программах;
- участие в руководящих органах отраслевых ассоциаций;
- участие в международных и общероссийских семинарах и симпозиумах (как правило, в составе оргкомитетов);
- участие в федеральных программах развития автомобилестроения;
- участие совместно с потенциальными разработчиками в планах НИР и ОКР автозаводов;
- участие в годовых итоговых совещаниях по качеству на автозаводах;
- упреждающие действия по обеспечению качества продукции у потребителей;
- разработка и поставка тестеров электрооборудования автомобилей для автовладельцев;
- обеспечение высокого качества аудита фирмы автозаводами;
- участие в тематических выставках, автосалонах;
- праздничные и юбилейные поздравления и вручение памятных подарков и сувениров.

3.3. Каналы товародвижения

Поставка изделия на автозаводы осуществляется по заключенным договорам поставок. Со стороны автозаводов заказчиком выступает управление смежных производств, с которым налажены хорошие производ-

ственные отношения. Главный принцип, которому никогда не изменяет фирма, — осуществление поставок продукции без посредников напрямую конечному потребителю.

Поставка изделий владельцам частных автомобилей проводится через центры автотехобслуживания.

3.4. Стратегия фирмы до 2005 г.

Главная цель бизнеса — максимизировать прибыли в долгосрочной перспективе, не допуская серьезных рисков. Это основной критерий успеха.

Повышение уровня прибыли и одновременно сохранение конкурентных позиций на рынках являются для фирмы постоянными краткосрочными целевыми ориентирами бизнеса.

Фирма стремится наращивать объемы продаж, увеличивать отдачу от производственных фондов и активов.

Фирма развивает партнерство в различных сферах деятельности: разработках новой продукции, кооперации.

Определены конкретные задачи фирмы:

- занять лидирующие позиции на рынках по поставкам автомобильной электроники;
- занять новые ниши рынка электроники, не связанные с автомобильной тематикой;
- к 2005 г. достичь объемов продаж 400 млн руб. в год.;
- продолжить сертификацию выпускаемой продукции;
- ввести в действие и сертифицировать систему качества, соответствующую требованиям стандарта «QS-9000»;
- максимально автоматизировать производственные процессы путем внедрения сборочной линии;
- оснастить участок выпуска современным автоматизированным климатическим и испытательным оборудованием, безмоторным и моторным стендами;
- увеличить оборотные средства на 10 млн руб. для обеспечения гарантированных поставок комплектующих;
- поддерживать темп роста заработной платы работников предприятия, способный привлечь квалифицированные кадры;
- завершить ремонт производственных помещений, повышать культуру производства.

Критические факторы успеха

На фирме действуют следующие критические факторы успеха:

- квалифицированной команды специалистов с сильным лидером, способной спланировать и оперативно управлять использованием ресурсов;

- сосредоточение усилий на приобретении устойчивых позиций на ведущих автозаводах России и СНГ;
- эффективное использование рабочего времени сотрудников;
- соблюдение обязательств перед клиентами по срокам поставки продукции;
- обеспечение конкурентоспособности продукции за счет качества;
- совершенствование технологи и производства для поддержания конкурентного уровня качества изготовления при приемлемых затратах и производительности;
- обоснованность инвестиций.

4. ФИРМА

4.1. Общие сведения

Наименование: ЗАО «ЗЭиМ-Лайн» (фирма).

Адрес: 428020, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 1.

Телефоны: (8352) 62-87-01, 21-96-52.

Факс (8352) 203-203.

Виды и направления производственной деятельности:

- 1) разработка и производство изделий автоэлектроники,
- 2) услуги населению по ремонту, отладке и установке изделий автоэлектроники.

Форма собственности: закрытое акционерное общество.

Уставный фонд: 1000 тыс. руб.

Оценка основных средств: 2883 тыс. руб.

Собственный капитал: 20 000 тыс. руб.

Производственная деятельность осуществляется на арендуемых у ЗАО «ЗЭиМ-Лайн» площадях (краткосрочная аренда). Общий размер арендуемой площади 1501 м².

Имеющееся технологическое оборудование позволяет выпускать в год продукции на 200 млн руб.

Немного истории

Фирма создавалась в то время, когда в России еще не было собственных разработчиков автоэлектроники, способных заявить о себе. Мы смогли занять эту нишу рынка, поставив на конвейер ОАО «ГАЗ» контроллер «КМ-101», разработанный специалистами фирмы.

Со временем ситуация изменилась, появились жесткая конкуренция, сильные творческие коллективы, многие заводы освоили выпуск сложных электронных изделий для автомобильной промышленности. Тем не менее фирма не только не утратила своих позиций, но и смогла значительно

расширить ассортимент и объемы выпускаемой продукции благодаря освоению современных технологий, сотрудничеству как с автозаводами, так и с потенциальными конкурентами, гибкости и мобильности.

В сравнении с крупными заводами фирма выигрывает за счет возможности быстро осваивать производство нового изделия с минимальными накладными расходами, в кратчайшие сроки, по невысокой цене и с высоким качеством благодаря минимальному бюрократическому аппарату, высокому профессионализму и заинтересованности каждого работника в успехе работы фирмы.

Имея за плечами такой багаж, фирма может с уверенностью смотреть в будущее и успешно бороться за достижение намеченных целей.

Этапы развития отношений с автозаводами

Отношения фирмы с автозаводами развивались поэтапно.

1994 г. Регистрация фирмы.

1995 г. Начало поставок блока управления «КМ-101» на конвейер ОАО «ГАЗ».

1996 г. Начало поставок блока управления «МИКАС 5.4201.3763.000-01» на конвейер ОАО «ГАЗ».

1997 г. Начало поставок блока управления «МИКАС 5.4209.3763.000-01» на конвейер ОАО «ГАЗ».

1998 г. Присвоено звание «Лучший поставщик продукции для ОАО «ГАЗ».

2000 г. Получен сертификат «TUV CERT» систему качества, внедренную на предприятии.

2000 г. Начало поставок блока управления «МИКАС 7.1» на конвейер ОАО «ГАЗ».

2001 г. Начало поставок иммобилайзеров «АПС-4» на конвейер ОАО «АвтоВАЗ».

2002 г. Начало поставок блока управления «МИКАС 7.2» на конвейер ОАО «УАЗ».

2002 г. Начало поставок противоугонной системы «АПС-6» на конвейер АО «АвтоВАЗ».

2002 г. Начало поставок блоков управления дизельными двигателями на конвейер ОАО «ГАЗ».

4.2. Организационная структура фирмы. Принципы оплаты труда

Организационная структура фирмы приведена в приложении А.

Оплата труда администрации фирмы проводится на контрактной основе и предусматривает оплату из двух частей:

1) гарантированная часть, которая зависит от средней заработной платы по фирме с коэффициентом (дифференцирован в зависимости от функций);

2) переменная часть, которая зависит от результатов работы фирмы (чистая прибыль; объем продаж; произведенная продукция; оказание услуг сторонним организациям).

Заработная плата основных производственных рабочих зависит от объемов производства и уровня качества продукции.

4.3. Характеристика персонала

Управление делами фирмы осуществляется акционерами в лице:

1) генерального директора — общее руководство;
2) исполнительного директора — руководство финансовыми потоками, работа с автозаводами по оптимизации хозяйственно-финансовых договоров, ценовая политика;

3) технического директора — определение и реализация политики технического развития фирмы, обеспечение стабильности и оснащенности технологических процессов;

4) директора по качеству — определение и реализация политики фирмы в области качества, обеспечение стабильности качества выпускаемой продукции и его повышение;

5) директора инженерного центра — маркетинговые исследования, организация работ по разработке и постановке на производство новой техники, продвижение продукции на конвейер, заключение договоров со сторонними организациями по подготовке производства, обеспечение качества продукции.

Направление кадровой политики фирмы — **формирование условий, способствующих полному раскрытию человеческих возможностей.**

Одной из основных задач руководства является укомплектование служб квалифицированными специалистами, правильное распределение между ними обязанностей и ответственности, наделение их необходимыми правами, создание комфортных условий для работы.

К руководителям и ведущим специалистам подразделений фирмы предъявляются следующие требования:

- компетентность, профессионализм, честность, высокие моральные качества;
 - системность знаний, большая эрудиция и широкий кругозор;
 - ответственность за выполнение работы и за ее результат;
 - коммуникабельность, инициативность;
 - стремление к новому, высокая степень динамизма;
 - дипломатичность, умение гасить конфликты;

- знание иностранных языков;
- способность к обучению;
- преданность и интерес к работе;
- нацеленность на повышение имиджа фирмы.

В процессе работы проводится непрерывное обучение как руководителей, так и специалистов и рабочих. Большое внимание уделяется обучению менеджменту, маркетинговым исследованиям.

Разработка, технологическая подготовка производства и производство автомобильных микропроцессорных контроллеров осуществляются коллективом инициативных высококвалифицированных специалистов из 39 человек.

Инженерный центр состоит из специалистов с высшим техническим образованием.

К работе в области модернизации и унификации автомобильных микропроцессорных блоков привлечены специалисты-разработчики из Москвы, Нижнего Новгорода, Тольятти, Ульяновска, Ярославля, Санкт-Петербурга.

Прием на работу осуществляется по конкурсу с трехмесячным испытательным сроком, в ходе которого есть возможность узнать человека многосторонне, раскрыть его творческие возможности, что позволяет выбирать по-настоящему квалифицированных специалистов.

5. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

5.1. Организация производства

Фирма занимается радиосборкой и ориентирована на массовое производство электронных изделий небольшой номенклатуры (10—15 наименований).

Длительность производственно-технологического цикла изготовления изделий не превышает 0,5 месяца, номенклатура покупных комплектующих изделий состоит из примерно 400 наименований, номенклатура материалов — менее 100 наименований, номенклатура деталей и узлов — 100 наименований. Принята бригадная форма организации труда со сдельной оплатой при двухсменном пятидневном режиме работы.

Работают три бригады.

- 1) слесарно-механического участка;
- 2) монтажного участка;
- 3) выпускного участка.

Слесарно-механический участок специализируется на механообработке литых корпусных деталей. Производство серийное. Технологические процессы: токарная обработка, разработка, фрезерование, слесарные операции. Обеспечивает деталями монтажный участок.

Монтажный участок специализируется на сборке печатных плат по технологии поверхностного монтажа, сборке изделий. Производство серийное. Организация производства основывается на эффективной кооперации. Технологические процессы: монтаж и сборка радиоэлектронной аппаратуры.

Выпускной участок специализируется на тестировании и ремонте радиоэлектронной аппаратуры. Для обслуживания основного производства в структуре предприятия предусмотрена вспомогательная служба.

Фирма подключена ко всем энергетическим коммуникациям завода «ЗЭиМ» (электроснабжение, отопление, водоснабжение, пневматика). Срывов в энергоснабжении никогда не было. **Энергозайство** постоянно совершенствуется и обновляется:

- проложены новые коммуникации воздушно-приточных систем;
- заменено устаревшее электрооборудование;
- уменьшено энергопотребление за счет рационального использования производственных площадей, применения прогрессивного оборудования и энергосберегающих технологий.

Выработка на одного работающего в год в настоящее время достигает 2 207 679 руб.

5.2. Обеспечение электронными комплектующими

Электронная комплектация занимает основное место в структуре затрат на производство продукции, поэтому сфере закупок уделяется постоянное пристальное внимание.

Важнейшая задача для этой области — **своевременное обеспечение комплектующими необходимого качества и по приемлемой цене.**

Высокое качество производимой продукции немислимо без соответствующего качества комплектующих изделий. Исходя из этого принципа фирма взяла за правило использовать комплектацию компаний, зарекомендовавших себя с наилучшей стороны на рынке радиоэлектронных компонентов, качество продукции которых подтверждено международными сертификатами. На сегодняшний день это такие компании, как «Siemens» (основной производитель микропроцессоров, пассивных компонентов и силовых ключей для автомобильной электроники), «AMP» (законодатель в области автомобильных разъемов), «ST Microelectronics» (одно из наиболее известных имен в области автоэлектроники, все более активно работает на рынке России), «Texas Instruments», «Motorola», «Philips».

Ведется непрерывный поиск новых поставщиков и работа с имеющимися по оптимизации цен на электронную комплектацию, используемую для производства выпускаемых изделий. Осуществляется анализ состояния мирового рынка электронных компонентов в целях своевременного

отслеживания тенденций к возможному снижению или, наоборот, повышению цен на комплектующие, возникновения проблем с поставками определенной номенклатуры и поиск возможных замен.

Работа с отечественными поставщиками комплектующих представляется более привлекательной для фирмы в связи с возможностью поставки со склада в России и получения товарного кредита на поставляемую комплектацию, пакета дополнительных услуг, в то время как зарубежные поставщики требуют 100%-ной предоплаты при длительном сроке поставки заказа, нередко составляющем более 12 недель.

Фирма получает большой объем информации о поставках и ценах как российских, так и мировых, используя современные информационные технологии, покупая специализированную литературу. Специалисты постоянно участвуют в выставках и семинарах, в том числе с участием иностранных представителей, для установления новых и закрепления имеющихся деловых контактов.

Поддерживаются тесные контакты со следующими поставщиками:

- ООО «ЭЛКАР» — одним из ведущих разработчиков в области автоэлектроники в России, а также одним из крупнейших поставщиков импортных электронных компонентов на российский рынок;
- ООО «Гамма-СПо» — крупнейшим в России поставщиком электронных компонентов, представляющим интересы многих производителей, у многих из которых эта фирма является эксклюзивным дистрибьютором (например, у компании «Microchip»);
- ООО «Эфо» — одним из крупнейших в России поставщиков электронных компонентов, официальным дистрибьютором компании «Atmel» в России;
- ООО «ПетроИнТрейд» — одним из крупнейших поставщиков электронных компонентов, официальным дистрибьютором компании «STM Microdecfromcs», «AMP»;
- ООО «Интех Электронике» — эксклюзивным представителем «Siemens» в России.

Долгосрочный опыт работы фирмы на рынке автоэлектроники, налаженные партнерские взаимоотношения с ведущими автопроизводителями России и устойчивая репутация надежного делового партнера привлекают к ней интерес многих дистрибьюторов импортных электронных компонентов в России. Благодаря этому фирма имеет возможность приобретать электронные компоненты на наиболее льготных условиях и даже диктовать свои условия поставщикам.

Однако это не означает, что фирма постоянно меняет поставщиков в поисках наиболее приемлемых цен. Многолетний успешный опыт сотрудничества, налаженные партнерские взаимоотношения с рядом поставщиков, взаимное уважение и доверие — надежный капитал фирмы.

5.3. Качество продукции и развитие производства

Общие положения

Фирма зарождалась во время появления на отечественном рынке автомобилей, оснащенных электронными системами управления двигателем, охранными и навигационными системами и другой автоэлектроникой. В условиях жесткой конкурентной борьбы благодаря бескомпромиссному подходу к качеству выпускаемой продукции фирма прочно укрепилась на рынке автоэлектроники.

Сотрудничество с серьезными клиентами накладывает большую ответственность на персонал фирмы. Основное внимание уделено менеджменту качества и его совершенствованию. Первым значительным шагом в этой области была сертификация системы качества фирмы, которая была проведена независимым органом по сертификации «TbV CERT» (Германия). Полученный в мае 2000 г. сертификат соответствия был подтвержден инспекционным аудитом в июле 2001 г.

Компании — производители автомобилей, автотранспортных средств и агрегатов рассматривают повышение качества автокомпонентов как совместную приоритетную задачу обеспечения конкурентоспособности российских автомобилей.

Важнейшим условием долгосрочных партнерских отношений является системный подход поставщиков к обеспечению гарантированного выполнения требований автосборщиков и постоянное улучшение качества поставок компонентов. Для решения этой задачи автосборочные компании призывают своих поставщиков внедрять, эффективно применять и постоянно улучшать системы менеджмента качества.

Постоянный анализ и связи с потребителями позволяют постоянно совершенствовать систему качества и ориентироваться в своем развитии на таких крупнейших мировых производителей автоэлектроники, как компании «BOSCH», «Simens».

В 2002 г. стоит задача снизить издержки минимум на 20% по сравнению с 2001 г. Для снижения издержек необходимо, чтобы каждый работник фирмы не только понимал важность задач в области качества, но и умел применять методы менеджмента качества на практике. Для достижения этой цели постоянно проводится обучение персонала фирмы.

Анализ несоответствий, выявленных после монтажа плат, показывает, что в среднем процент неисправностей из-за использования ручного труда составляет 5%, так как многое зависит от внимания и зрения монтажников, что вносит свои коррективы в повторяемость технологического процесса.

Политика в области качества

Главная цель фирмы — **гарантировать клиенту безукоризненное качество изделий и услуг.**

Задачи фирмы в области качества

Для достижения определенного уровня качества необходимо решить следующие задачи:

- одобрить и принять документ «Декларация автосборочных компаний России по системам качества поставщиков компонентов»;
- постоянно совершенствовать внедренную систему качества;
- удовлетворять требования и ожидания клиентов;
- внедрять процессный подход к менеджменту качества.

Принципы деятельности по реализации политики качества

Фирма придерживается следующих принципов:

- бизнес формируется и утверждается на основе системы качества, разработанной в соответствии с требованиями международных стандартов;
- качество определяют клиенты;
- подходы к процессам и действиям формируются с точки зрения качества;
- качество обеспечивается действиями каждого работника фирмы.

Основные задачи на следующий год

В следующем году фирма должна решить ряд неотложных задач:

- постоянно совершенствовать внедренную систему качества;
- продолжать структурировать систему качества;
- разрабатывать модели по технологии структурного анализа и проектирования (SADT);
- подготавливать к сертификации системы по стандарту «ИСО»;
- сертифицировать систему качества по стандарту «ИСО»;
- внедрить ГОСТ Р 51814.1-2001 (ИСО/ТУ 16949-99) системы качества в автомобилестроении;
- подготовить к сертификации систему качества на соответствие ОСТ Р СКА-9000 (QS-9000) и ИСО/ТУ 16949-99;
- добиться положительной оценки потребителями качества поставляемой фирмой продукции:
 - по результатам года,
 - по результатам инспекционных аудитов с участием потребителей продукции;
- более оперативно организовать процесс реагирования служб фирмы на информацию, поступающую от заказчиков, для обеспечения более быстрого и полного удовлетворения требований и ожиданий клиентов;
- провести сертификацию на соответствие российским стандартам изделий:
 - АПС-4,
 - АПС-6,
 - МИКАС 7.2;

- расширять связи и обмениваться опытом с поставщиками и потребителями посредством участия в международных семинарах по качеству в автомобилестроении.

5.4. Развитие производства

Обеспечение конкурентоспособности изделий, повышение их качества являются приоритетной задачей, поставленной перед коллективом фирмы, и качество заложено в основу развития производства.

Ощущается повышение спроса. Фирма намерена увеличить производственные мощности, для чего необходимо приобретение автомата для установки ПМИ и пятизонной конвейерной печи конвекционного оплавления фирмы «ERSA». Это позволит уменьшить влияние человеческого фактора при производстве **автоэлектроники**, значительно повысить повторяемость технологического процесса и как следствие — улучшить качество на этих этапах.

Отработанная на сегодняшний день технология производства позволила достичь и стабилизировать количество несоответствий до 5 ед. на 2000 изделий. С проведением перечисленных мероприятий количество несоответствий у потребителя должно снизиться и достичь 250 ед. на 1 млн изделий. Особое внимание предполагается уделять обучению и аттестации персонала для повышения стабильности качества производства.

6. ФИНАНСИРОВАНИЕ

Рост объемов поставок в истекшем году на 66% по отношению к предыдущему году обеспечивается собственными средствами и краткосрочными кредитами. При этом соотношение дебиторской и кредиторской задолженности остается на уровне предыдущего года.

Пополнение оборотных средств на 6730 тыс. руб. позволит улучшить ритмичность поставок, что будет способствовать устойчивости финансовых потоков.

Контроль за эффективным расходованием средств будет осуществляться системой бюджетирования и управлением себестоимостью.

Инвестиционный фонд формируется в сумме 8514 тыс. руб. Из них 4540 тыс. руб. направляются на НИР и ОКР и 3969 тыс. руб. — на капитальные вложения и развитие производства (1724 тыс. руб. — на ремонтно-строительные работы производственных и вспомогательных площадей).

В фонд дивидендов будет направлено 3000 тыс. руб., что обеспечит выплату на одну акцию стоимостью 50 000 руб. дивидендов на сумму 150 000 руб.

Таблица 8

План распределения чистой прибыли фирмы

Статьи	Сумма, тыс. руб.
Прибыль от реализации	
Чистая прибыль	
Распределение прибыли	
Инвестиционный фонд	
Фонд материального поощрения	
Благотворительный фонд	
Фонд финансовых издержек	
Фонд дивидендов	
Пополнение оборотных средств	

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ЗАО «ЗЭиМ-Лайн»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бюджет качества на истекший год

Тема	Затраты по месяцам, руб.													выполнение плана
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	год	
Повышение качества продукции	34 000	54 000	39 200	26 000	39 000	25 000	47 000	53 000	22000	53 000	25 000	36 000	453 200	
1.1. Проведение сертификационного аудита фирмой «TUV-Nord»							22 000	25 000		22000			69 000	
1.2. Проведение проверок продукции у потребителя и анализ отзывов потребителей	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000	
1.3. Обучение персонала в области технологий и качества	12 000	12 000	15 000	12 000	15 000	15 000	5 000	6 000	12 000	15 000	15 000	20 000	154 000	
1.4. Приобретение оборудования и материалов «Vermason» для обеспечения антистатической защиты в производстве		32 000		2 000			10 000			6 000			50 000	
1.5. Закупка трафаретов из нержавеющей стали и ракелей для нанесения паяльной пасты	12 000		3 000		12 000			12 000				6000	45 000	

Продолжение

169

Тема	Затраты по месяцам, руб.													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	год	выполнение плана
1.6. Внедрение входного контроля поверхностного сопротивления печатных плат между контрольными точками			8 200										8 200	
1.7. Внедрение в технологию испытаний изделий ударной нагрузкой				2 000									2 000	
1.8. Внедрение в технологию испытаний изделий случайной вибрацией					2 000								2 000	
1.9. Внедрение в технологию испытаний изделий многократного термоциклирования в статическом режиме			3 000										3 000	
1.10. Внедрение стенда проверки «МИКАС 7» в динамике		3 000												
1.11. Проведение сертификации изделий								36 000						

Бизнес-план научно-производственной фирмы «Ситал-Олимп»

Содержание

Резюме.

1. Описание фирмы.
2. Основные задачи.
3. Стратегия достижения цели.
4. Основная продукция.
5. План маркетинга.
6. Организационный план.
7. Инвестиционный план.
8. Производственный план.
9. Финансовый план.

РЕЗЮМЕ

Главное направление производственной деятельности фирмы — изготовление микроэлектронных изделий (микросборки, датчики) по гибридной тонкопленочной технологии.

Технологический процесс изготовления микросборок состоит из изготовления пассивной части и сборки. Пассивная часть микросборки изготавливается на ситалловой подложке с использованием методов вакуумного напыления и прецизионной фотолитографии. Сборка включает установку навесных элементов, в качестве которых используются транзисторы, микросхемы, конденсаторы, **разварку** выводов методом термокомпрессионной сварки и контроль.

Основными целями бизнес-проекта являются:

- 1) получение прибыли за счет увеличения объема продаж микроэлектронных изделий (микросборок) до 17—18 тыс. шт. в год;
- 2) доведение годового объема продаж датчиков и преобразователей температуры до 20 тыс. шт. в год; процент прибыли от реализации датчиков довести до 40% от общего объема прибыли;
- 3) покрытие намеченных затрат по введению новой продукции.

1. ОПИСАНИЕ ФИРМЫ

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Наименование: научно-производственная фирма «Ситалл-Олимп».
Адрес: 428020, Чувашская Республика, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 1.
Телефон/факс: (8352) 20-25-88, 21-96-72. АЛЬФА.

Научно-производственная фирма «Ситалл-Олимп» является современным, перспективным и одним из немногих в России изготовителем гибридных микросборок и датчиков по передовой тонкопленочной технологии.

Фирма образована как дочернее предприятие ОАО «ЗЭиМ» производственного объединения «Промприбор».

Основные учредители:

- ОАО «ЗЭиМ» — 51%;
- физические лица — работники предприятий — 49%.

Фирма расположена на территории и арендуемых площадях ПО «Промприбор». Общая занимаемая площадь — 1209 м², из них площадь производственных помещений — 501 м². Производственные помещения расположены в административном корпусе № 2: 288 м² — на первом этаже; 213 м² — в цокольном этаже.

Основными направлениями производственной деятельности фирмы являются:

- 1) изготовление гибридных тонкопленочных микросборок специального применения;
- 2) изготовление различных датчиков для микропроцессорных систем управления автомобильными двигателями, а также систем учета расхода энергоресурсов.

Производство оснащено современным специализированным технологическим оборудованием:

- вакуумно-напылительным оборудованием для получения тонких пленок методом термического испарения напыляемого материала, ионно-плазменного магнетронного напыления в вакууме;
- специальным фотолитографическим оборудованием для избирательного химического травления напыленных слоев;
- лазерным оборудованием для подгонки сопротивлений тонкопленочных резисторов до нужного номинального значения и получения прецизионных резисторов;
- лазерным оборудованием для герметизации микросборок;
- специальным сборочным оборудованием — полуавтоматы скрайбирования установки, ультразвуковой и термокомпрессионной сварки.

Используется в основном полуавтоматическое и высокопроизводительное оборудование.

2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

В предстоящем периоде перед фирмой будут стоять следующие основные задачи:

- 1) увеличение производства микроэлектронных изделий, подготовка производства и освоение новой номенклатуры продукции для автомо-

тизации промышленного оборудования и бытовой техники на базе современных микропроцессорных элементов;

2) налаживание серийного производства датчиков температуры и давления;

3) увеличение числа постоянных потребителей;

4) освоение номенклатуры новых изделий;

5) повышение производительности за счет обновления и приобретения недостающего технологического оборудования;

6) проведение активной рекламной кампании и маркетинговых исследований;

7) повышение качества продукции за счет использования новейших разработок НИОКР;

8) снижение производственных затрат.

3. СТРАТЕГИЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

Годовой объем выпуска микросборок — 17 500 тыс. шт. — будет обеспечен за счет заявленной потребности в микросборках ПСТ-М, 2ПСТ-М (по данным договоров), в текущем году — 14 500 тыс. шт., а также за счет введения в проект разработки новой серии датчиков давления ОАО «Тепло-прибор» (Рязань) наших преобразователей частотных сигналов К453ПП1 с годовой потребностью 3000 шт. Положительным моментом является отсутствие конкурентов в этом сегменте рынка.

Производство датчиков температуры для энергосберегающих систем и систем коммерческого учета расхода тепла также является перспективным ввиду постоянной потребности в них. Удовлетворяя главные требования потребителей: минимальная погрешность измерений и надежность в эксплуатации, — мы сможем занять, а в перспективе и расширить свою нишу в этом сегменте рынка.

Расширяя местный рынок сбыта, мы имеем дополнительное конкурентные преимущества: минимальные сроки изготовления и доставки, оперативное гарантийное и послегарантийное обслуживание.

Объемы годовой реализации и цены определены.

Намечены следующие пути достижения целей, поставленных бизнес-проектом.

1. Увеличение общего объема продаж микросборок будет достигнуто за счет введения в проект разработки новой серии датчиков давления наших преобразователей частотных сигналов — микросборки К453ПП1. Фирма сохраняет монополию на производство микросборок предлагаемой номенклатуры.

2. Датчики температуры ТС-200 и ПТЧК ориентированы на рынок датчиков, используемых в системах энергосбережения и системах коммерческого учета расхода тепла.

Основные требования потребителей этого сегмента рынка: минимальная погрешность измерения, надежность в эксплуатации (устойчивость к внешним неблагоприятным факторам — вибрации, температуре окружающей среды и др.), послепродажное обслуживание (ремонт, в том числе гарантийный, проверка датчиков).

Датчики ТС-20 и ПТЧК отвечают всем необходимым требованиям потребителей. Делая акцент на качестве, мы сможем в будущем прибыльно развивать производство в этом направлении.

Увеличение объема продаж на местном рынке также возможно за счет уменьшения сроков исполнения и доставки заказов по сравнению с другими производителями подобной продукции до семи дней.

Для энергосервисных организаций это важный момент, так как основная их работа ориентирована на исполнение текущих заказов. Чувствительные элементы (проволочные или напыленные) используют все производители датчиков температуры.

Основное требование потребителей — невысокая цена при надежности и долговечности в эксплуатации. Напыленные чувствительные элементы обладают рядом преимуществ перед проволочными: они на 30—40% дешевле, более устойчивы к вибрационным нагрузкам и как следствие — более долговечны в эксплуатации.

Предпосылкой для успешного развития производства напыленных ЧЭ служит и то, что никто из отечественных производителей ЧЭ не работает по этой технологии. Зарубежные аналоги дороже наших в 2—2,5 раза.

3. Затраты на введение новой техники (НПС-У, тензодатчик на базе МДМ-структуры) должны быть возмещены за счет прибыли от реализации основной продукции.

Полностью самоокупить проект по введению в производство этих изделий в течение двух последующих лет позволит введение их в серийное производство в конце текущего года.

Социальные аспекты

Реализация инвестиционной программы фирмы позволяет решить следующие социальные задачи:

- 1) с поэтапным развитием производства обеспечивается гарантированная занятость рабочего персонала фирмы, а также создание дополнительных рабочих мест за счет увеличения объемов производства;
- 2) увеличивается объем производства, что позволит сохранить производственные связи с традиционными партнерами и поставщиками материалов, сырья и другой продукции;
- 3) улучшается финансовое состояние фирмы, что позволит обеспечить достойный уровень жизни работника, направлять средства на объекты социального значения, улучшать условия труда.

4. ОСНОВНАЯ ПРОДУКЦИЯ

Номенклатура серийно выпускаемых изделий:

- микроэлектронный преобразователь сопротивления в ток ПСТ-М и 2ПСТ-М;

- чувствительный элемент ТС-200;
- усилитель сигналов постоянного тока МО 16УТ;
- делитель опорного напряжения СЭС-4.

Планируются к серийному выпуску:

- преобразователь температурно-частотный кварцевый ПТЧК;
- термопреобразователь сопротивления ТС-200;
- индуктивный датчик положения ДИ-1;
- преобразователь частотных сигналов К453ПП1.

На стадии освоения:

- нормирующий преобразователь с унифицированным выходным сигналом НПС-У;
- автомобильный датчик температуры ДТ;
- тензодатчик на базе структуры МДМ (металл — диэлектрик — металл);
- микроэлектронный датчик давления (наддува воздуха) для дизельного двигателя;
- интеллектуальный датчик температуры.

Таблица 1

Доля фирмы в общем объеме потребления

(тыс. шт.)

Вид изделия	Годовой объем потребления	Фирма
Датчики температуры ТС-200, ПТЧК, ЧЭ, ТС-200, НПС-У	500	20
ПСТ-М, 2ПСТ-М	14,5	14,5
К453ПП1	3	3

Прогнозируемый предел сбыта в текущем году — 17 255 тыс. руб., в следующем году — 17 380 тыс. руб. Увеличение объема продаж по сравнению с текущим годом ожидается с вводом в серийное производство новых разработок.

Преобразователь сопротивления в ток 2ПСТ-М и ПСТ-М. Преобразователь в комплекте с элементами схемы включения предназначен для преобразования изменения сопротивления тензорезисторных датчиков мостового или полумостового типа в унифицированный токовый сигнал с прямой (возрастающей) или инверсной (падающей) характеристикой.

Предназначен для использования в измерительных преобразователях теплоэнергетических параметров «Сапфир». Представляет собой гибридную микросборку, выполненную по тонкопленочной технологии.

Усилитель постоянного тока МО16УТ. Предназначен для усиления сигналов постоянного тока низкого уровня и применяется в качестве МДМ-канала измерительных усилителей в устройствах контроля и регистрации. Представляет собой гибридную микросборку. Пассивная часть микросборки изготавливается на ситалловой подложке по тонкопленочной технологии с использованием методов вакуумного напыления и прецизионной фотолитографии. В качестве навесных элементов используются безкорпусные транзисторы, микросхемы, конденсаторы. Отечественных аналогов не имеет.

Делитель опорного напряжения. Представляет собой матрицу резисторов без коммутирующих элементов. Предназначен для применения в электроизмерительной аппаратуре общепромышленного назначения в цепях постоянного и импульсного токов. Плата с резисторами изготовлена на ситалловой подложке по тонкопленочной технологии с применением методов вакуумного напыления и прецизионной фотолитографии.

Датчик давления (наддуваемого воздуха) для дизельного двигателя. Предназначен для измерения избыточного давления воздуха во впускном трубопроводе дизельного двигателя серии ГАЗ-560 и применения в микропроцессорных системах управления работой дизельных двигателей, в частности в системах измерения расхода воздуха при расчете параметров впрыска и определения режима работы двигателя. Состоит из первичного измерительного преобразователя (чувствительного элемента), операционного усилителя и транзисторной схемы температурной компенсации. Представляет собой мембрану, выполненную по МДМ (металл — диэлектрик — металл)-технологии. На лицевой стороне методом вакуумного напыления и прецизионной фотолитографии сформирован мост из тензорезисторов, соединенных алюминиевой металлизацией. Изготавливается по тонкопленочной технологии. Это обеспечивает оптимальное сочетание технических характеристик, стоимости, надежности и габаритных размеров датчиков.

Датчик температуры охлаждающей жидкости. Предназначен для определения теплового состояния двигателя, коррекции, при необходимости, параметров расхода воздуха, впрыска топлива и зажигания, для обеспечения нормы токсичности выхлопных газов по требованию стандартов «Евро-II» и «Евро-III». Применяется в комплекте с электронным блоком в двухпроводной цепи с номинальным напряжением сети 12 В. В качестве чувствительного элемента датчика используется интегральный полупроводниковый температурный датчик повышенной точности с номинальным током питания $(1 \pm 0,5)$ мА.

Бесконтактный датчик положения ДП-1. Предназначен для дискретного контроля положения подвижных элементов исполнительных устройств, наличия объекта, регистрации прохождения металлических деталей на конвейере. Применяется в робототехнологических комплексах, автоматизированных транспортно-складских системах, системах автоматики, конвейерах. Принцип действия заключается в том, что датчик реагирует на металлические предметы, находящиеся в зоне его чувствительности, и выполняет функцию замыкающего контакта, т.е. при приближении к датчику металлического предмета он срабатывает и на выходе происходит скачкообразное изменение напряжения от 0 до напряжения питания. Этот сигнал подается на индуктивную нагрузку (обмотку реле типа РПУ, РП-21) для управления исполнительным устройством. Состоит из пассивной части, навесных активных элементов и чувствительного элемента. Пассивная часть представляет собой плату с пленочными резисторами, изготовленную по тонкопленочной технологии с использованием методов вакуумного напыления и прецизионной фотолитографии. В качестве навесных активных элементов используются **безкорпусные** транзисторы, микросхемы, конденсаторы. Конструктивно датчик оформлен в плоский пластмассовый корпус.

Термопреобразователь сопротивления ТС-200. Предназначен для измерения температуры газообразных, жидких и сыпучих сред в системах контроля и регулирования температуры в различных отраслях народного хозяйства. Выполнен на основе чувствительного элемента, изготовленного по тонкопленочной технологии. Принцип действия основан на свойстве чувствительного элемента изменять свое сопротивление с изменением температуры. Имеет улучшенные характеристики, а именно: высокую стабильность, повышенную эксплуатационную надежность при высоких механических и вибрационных нагрузках, малую инерционность.

Термопреобразователь с унифицированным выходным сигналом НПС-У. Предназначен для измерения температуры жидких, газообразных и сыпучих веществ в различных отраслях промышленности. Чувствительный элемент и преобразователь преобразуют измеряемую температуру в унифицированный выходной сигнал. Измерение температуры проводится чувствительным элементом, размещенным в погружаемой монтажной части корпуса. В головку корпуса термопреобразователя встроен преобразователь, преобразующий измеряемую температуру в унифицированный выходной сигнал 4—20 мА. Чувствительный элемент и преобразователь выполнены по тонкопленочной технологии с применением методов вакуумного напыления и фотолитографии. Это обеспечивает высокую надежность, минимальные габариты и вес.

Термопреобразователь с частотным выходным сигналом ПТЧК. Предназначен для измерения температуры жидких, газообразных и сы-

пучих веществ в различных отраслях промышленности. Преобразует измеряемую температуру в частотный выходной непрерывный сигнал. Измерение температуры производится кварцевыми резонаторами, размещенными в погружаемой монтажной части корпуса. Преобразователь «температура — частота» встроен в головку корпуса термопреобразователя и выполнен по тонкопленочной технологии, что обеспечивает высокую надежность, минимальные габариты и вес.

5. ПЛАН МАРКЕТИНГА

Анализ положения дел в отрасли. Качественная оценка рынка.

В настоящее время фирма работает по нескольким направлениям:

- датчики для автоэлектроники;
- термопреобразователи для энергосберегающих систем;
- микросборки, изготовленные по гибридной тонкопленочной технологии.

Цели маркетинга следующие:

- увеличение объемов продаж;
- обеспечение рентабельности продаж;
- расширение рынков сбыта.

План маркетинговых мероприятий предполагает:

- рассылку **рекламно-технической** информации;
- размещение рекламы в средствах массовой информации;
- получение отзывов от потребителей;
- расширение базы данных о конкурентах;
- проведение разумной ценовой политики (отсрочка платежей, выгодные взаимозачеты, бартер, предоставление скидок постоянным потребителям);
- участие в специализированных выставках, семинарах, презентациях;
- проведение работ по вхождению в региональные программы ресурсоэнергосбережения;
- работу с производителями программно-измерительных комплексов и АСУ ТП для осуществления комплексных поставок;
- поставку пилотных образцов наиболее привлекательным потребителям.

Направление в электронике. В настоящее время в автомобильной промышленности разворачивается процесс широкого внедрения точных миниатюрных датчиков. В изделиях автомобильной электроники для измерения неэлектрических величин наиболее широко используются датчики двух групп: давления и температуры. Существующие отечественные производители не обеспечивают рынок в достаточной степени датчиками су-

ществующих типов. Поэтому спрос на датчики будет возрастать. Заводы — производители автомобильной и автотранспортной техники также в ближайшее время могут войти в число потребителей электронной системы управления двигателями.

Датчики температуры энергосберегающих систем. В последнее время в России все актуальнее становится проблема внедрения энергосберегающих систем в различные отрасли народного хозяйства. Это требует наличия на рынке датчиков температуры и давления с улучшенными метрологическими характеристиками (стабильность, надежность, минимальная погрешность измерения). Фирма освоила производство датчиков, которые по своим характеристикам полностью удовлетворяют требованиям потребителей.

Основной сегмент потребительского рынка — потребность в предлагаемых датчиках — имеется во всех отраслях, где необходим учет расхода энергоресурсов (в том числе коммерческой деятельности).

Потребители: предприятия, обслуживающие тепловые сети, системы водоснабжения, ЖКХ, промышленные предприятия и пр.

Потребность в датчиках этого типа из общего объема потребления датчиков температур (500 тыс. шт. в год) составляет 20—25%.

Разработка специализированных микросборок. С развитием электроники и повышением уровня предъявляемых к электронным изделиям требований фирма работает над поиском партнеров по созданию новых специализированных микросхем.

Конкуренты. В производстве автомобильных датчиков конкурентами являются как российские, так и зарубежные фирмы. Несмотря на высокое качество изделий мировых лидеров в разработке и производстве автомобильной электроники их проникновение на внутренний рынок России — сложная проблема, связанная с высокой стоимостью электронного, электромеханического оборудования и датчиков этих фирм-лидеров, а также с их недостаточной совместимостью с российскими изделиями автомобильной электроники по техническим характеристикам.

Характеристики микроэлектронных датчиков абсолютного и относительного давления воздуха, а также датчиков температуры, выпускаемых разными заводами-изготовителями, проходят сравнение по следующим параметрам:

- диапазон изменения измеряемых давлений, кПа;
- номинальное напряжение питания, В;
- начальный уровень выходного сигнала;
- предельное значение выходного сигнала;
- диапазон рабочих температур, °С;
- максимальная нелинейность выходного сигнала в зависимости от измеряемого давления, % от конечного значения выходного напряжения;

- температурная погрешность выходного сигнала в диапазоне рабочих температур, %;
- габаритные размеры, мм;
- диапазон измерения, °С;
- погрешность, %, в диапазоне температур от -40 до +85°С.

Датчики, выпускаемые фирмой, имеют высокий уровень выходного сигнала и минимальный температурный коэффициент изменения сигнала в рабочем диапазоне температур.

Рынок датчиков температур общепромышленного назначения имеет ежегодную потребность примерно 0,5 млн шт. На этом рынке ведется жесткая конкурентная борьба.

Первостепенной задачей фирмы является более полное удовлетворение нужд потребителей своего региона. При работе с ними мы имеем больше возможностей, чем другие производители (близкое **расположение**; минимальные сроки изготовления и доставки).

В тесном сотрудничестве с инжиниринговыми структурами ОАО «ЗЭиМ», осуществляя комплексные поставки, фирма будет пытаться освоить и соседние регионы.

По производству микросборок с применением гибридной тонкопленочной технологии конкурентов у фирмы нет.

Цена изделий фирмы и конкурентов рассчитывается с применением ценовых коэффициентов, сумма которых составляет обобщающий ценовой коэффициент (табл. 2).

Таблица 2

Ценовые эквиваленты продукции

Изделие	Параметр	Коэффициент эквивалентности	Частный коэффициент эквивалентности (К)
С-200 термопреобразователи сопротивления (медные характеристики)	Диапазон измеряемых температур	K1,1	$K1 = K1,1 \times C1$
	Класс допуска	K2,1	$K2 = K2,1 \times C2$
	Длина монтажной части, мм	K3,1	$K3 = K3,1 \times C3$
	Тепловая инерция, сек.	K4,1	$K4 = K4,1 \times C4$
	Межпроверочный интервал, год		$K5 = K5,1 \times C5$
ПТЧК	Диапазон измеряемых температур	K1,1	$K1 = K1,1 \times C1$
	Диапазон частот выходного сигнала, Гц	K2,1	$K2 = K2,1 \times C2$
	Напряжение питания, В	K3,1	$K3,1 = K3,1 \times C3$

Продолжение

Изделие	Параметр	Коэффициент эквивалентности	Частный коэффициент эквивалентности (К)
НПС-У	Диапазон рабочих температур	K4,1	$K4 = K4,1 \times C4$
	Инерционность, сек.		$K5 = K5,1 \times C5$
	Ток потребления, мА	K6,1	$K6 = K6,1 \times C6$
	Выходной сигнал, мА	K1,1	$K1 = K1,1 \times C1$
	Сопротивление нагрузки, Ом, не более	K2,1	$K2 = K2,1 \times C2$
	Погрешность измерения, %	K3,1	$K3 = K3,1 \times C3$
	Тепловая инерция, сек.	K4,1	$K4 = K4,1 \times C4$
	Напряжение питания, В		$K5 = K5,1 \times C5$
ПТЧК и термопреобразователи ПТЧК	Длина монтажной части, мм	K6,1	$K6 = K6,1 \times C6$
	Диапазон измеряемых температур	K1,1	$K1 = K1,1 \times C1$
	Диапазон частот выходного сигнала, Гц	K2,1	$K2 = K2,1 \times C2$
	Напряжение питания, В	K3,1	$K3 = K3,1 \times C3$
	Диапазон рабочих температур	K4,1	$K4 = K4,1 \times C4$
	Инерционность, сек.		$K5 = K5,1 \times C5$
	Ток потребления, мА	K6,1	$K6 = K6,1 \times C6$
НПС-У и датчики с унифицированным токовым выходным сигналом	Выходной сигнал, мА	K1,1	$K1 = K1,1 \times C1$
	Сопротивление нагрузки, Ом, не более	K2,1	$K2 = K2,1 \times C2$
	Погрешность измерения, %	K3,1	$K3 = K3,1 \times C3$
	Тепловая инерция, сек.	K4,1	$K4 = K4,1 \times C4$
	Напряжение питания, В		$K5 = K5,1 \times C5$
	Длина монтажной части, мм	K6,1	$K6 = K6,1 \times C6$

Пояснение к таблице ценовых эквивалентов продукции

ТС-200 и термопреобразователи сопротивления. Коэффициент 0,3 для диапазона измеряемых температур выведен из расчета, что потреби-

телям важно иметь надежный датчик, работающий стабильно и в верхних диапазонах измеряемых температур, соответственно в этом диапазоне измерения необходима также минимальная погрешность измерения (коэффициент 0,4).

ПТЧК и частотные преобразователи температуры. Одинаковую важность для потребителей имеют следующие параметры: диапазон измеряемых температур, диапазон рабочих температур, инерционность, ток потребления (коэффициент 0,2).

НПС-Уи датчики с унифицированным токовым выходным сигналом. Из всех сравниваемых параметров потребительскую ценность представляет погрешность измерения (коэффициент 0,5) и показатель тепловой инерции (0,2).

6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Организационный план фирмы предусматривает:

- четкое распределение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов на всех уровнях производства и управления;
- иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- взаимоувязанная система обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающая однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и координацию выполнения различных задач;
- прием на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями; защищенность служащих от произвольных увольнений.

Таким образом, организационная структура фирмы характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, целью команд, наличием правил и норм поведения персонала, подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

7. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН

За текущий год за счет собственных средств фирмой были приобретены:

- установка НС2051;
- вакуумно-электрические установки проверки избыточного абсолютного давления.

Планируется приобрести производственное оборудование на сумму 183 300 тыс. руб.

Смета затрат на обновление предусматривает приобретение оборудования:

- образцовых термометров стеклянных ртутных;
- установок проверки тепловой инерции;
- установок проверки прочности и герметичности;
- пробойной установки,

а также изготовление недостающей оснастки.

На НИР и ОКР планируется израсходовать 359 000 тыс. руб. Сметы затрат предусматривают операции по отдельным приборам.

8. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

В производственный план включены следующие позиции.

ТС-200, ПТЧК:

- 1) продление лицензии;
- 2) проверка и аттестация оборудования.

НПС-У:

- 1) разработка КД, ТД;
- 2) испытания по утвержденной программе;
- 3) сбор исходных данных для ВНИИМС с целью подготовки и получения сертификата.

Тензодатчик на основе МДМ-структуры:

- 1) разработка КД;
- 2) испытание опытных образцов;
- 3) проектирование и изготовление оснастки для корпусов.

В плане производства в номенклатуре и оптовых ценах (без НДС) учитывается, что для обеспечения ритмичной работы производство должно иметь месячные запасы исходных материалов и комплектующих изделий. В настоящее время большинство поставщиков материалов и комплектующих поставляют свою продукцию авансом с отсрочкой платежа в среднем на 25 рабочих дней, что весьма благоприятно для производства.

Произведенная фирмой продукция отгружается потребителю в среднем через 10 рабочих дней после предварительной оплаты, что также благоприятно для производства.

9. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Результаты прогнозирования производства и сбыта продукции были просчитаны и сведены в **общий финансовый план**, который в бизнес-плане представлен тремя документами: отчетом о прибылях и убытках, прогнозным балансом, отчетом о движении денежных средств.

1. Отчет о прибылях и убытках отражает операционную деятельность фирмы.

2. Прогнозный баланс отражает финансовое состояние фирмы на конец рассчитываемого периода. Из анализа баланса можно сделать вывод о прогнозе устойчивого финансового положения фирмы.

На балансе фирмы находится производственное оборудование и оборудование к установке. Дополнительно в течение планируемого года фирма приобретет технологическое оборудование.

При осуществлении оперативной деятельности наблюдаются положительные изменения в структуре баланса: увеличиваются собственные средства и активы фирмы.

Денежные средства в бизнес-проекте формируются за счет доходов от реализации продукции и оттока денежной наличности (затраты на производство продукции, инвестиции, выплаты налогов).

3. Смета затрат в тысячах рублей включает следующие позиции:

- материалы и комплектующие;
- ТЗР;
- фонд оплаты труда;
- отчисления в фонды;
- амортизация;
- аренда производственных помещений;
- фиксированные платежи, связанные с арендой;
- энергоресурсы;
- охрана труда;
- содержание оборудования;
- налоги;
- связь;
- ГСМ;
- участие в семинарах;
- командировочные расходы;
- информационное обеспечение;
- ремонт помещений;
- обучение персонала;
- метрологические услуги;
- реклама;
- НИР и ОКР;
- прочее.

**Бизнес-план командитного товарищества
«Энергосервисная компания „ЗЭиМ-ЭСКО”»**

Содержание

Резюме.

1. Направления деятельности и цели компании.
 - 1.1. Основные направления деятельности компании.
 - 1.2. Основные цели компании.
2. Стратегия маркетинга.
 - 2.1. *SWOT*-анализ.
 - 2.2. Продуктовая стратегия компании.
 - 2.3. Рынок энергосервисных услуг.
 - 2.4. Взаимоотношения с партнерами.
 - 2.5. Ценовая политика.
3. Компания. Совершенствование менеджмента.
 - 3.1. Статус компании.
 - 3.2. Организационная структура компании.
 - 3.3. **Персонал.**
 - 3.4. Управление компанией.
4. Деятельность компании по направлениям.

Приложение А. Порядок реализации бизнес-проектов.

Приложение Б. Сведения о партнерах и поставщиках.

РЕЗЮМЕ

Кризисное состояние российской энергетики связано со старением основных фондов, устойчивой тенденцией роста цен на топливно-энергетические ресурсы. Энергосбережение в этих условиях имеет особую актуальность. Если экономический рост продолжится, уже в ближайшие годы Россия может столкнуться с дефицитом энергии, а энергосбережение — это один из основных путей решения проблем энергетики и жилищно-коммунального хозяйства.

Потенциал энергосбережения России составляет 360 — 400 млн условного топлива, в том числе 30% — ТЭК; 30% — промышленность; 15—17% — коммунально-бытовое хозяйство; 10% — транспорт. Энергосбережение можно рассматривать как новый энергетический источник.

Энергосервисная компания «ЗЭиМ-ЭСКО» проводит энергосберегающие мероприятия для решения этих проблем в жилищно-коммунальном хозяйстве городов, а в составе холдинга «Электропроминвест» в сотрудничестве с фирмой «АВВ» предлагает полный комплекс мероприятий для решения проблем энергосбережения и экологии ЖКХ.

В истекшем году компания сохранила и укрепила свои позиции на рынке энергосервисных услуг как в Чувашской Республике, так и в других регионах Российской Федерации. Заключено соглашение о формировании и проведении единой политики в области энергоресурсосбережения, реализации проектов энергоснабжения и комплексном решении вопросов энергосбережения на реализуемых объектах.

Объем энергосервисных услуг в планируемом году прогнозируется на уровне 54,5 млн руб. (прирост к предыдущему — 76%). Одним из факторов успеха является комплексное и системное решение проблем энергосбережения.

В истекшем году выполнены важные пилотные проекты демонстрационной зоны «Чувашия». Они рекомендованы администрацией г. Чебоксары к широкому использованию.

Компания приступила к выполнению новых бизнес-проектов по малой энергетике, регулируемым приводам, водоподготовке, эффективным технологиям использования и вовлечения местных ТЭР в производство тепловой энергии, внедрению аппаратов «Фисоник». Данные проекты предусматриваются в бизнес-плане на следующий год (табл. 1).

Таблица 1

Бизнес-проекты, разрабатываемые компанией

Направления работ, проекты, объекты	Годы							
	1		2			3 (планируемый)		
	объем услуг		объем услуг		динамика прироста, %	объем услуг		динамика прироста, %
	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %		тыс. руб.	доля, %	
1. Энергоаудит	333	2	616	2	85	1905	3	209
2. Комплексные проекты реконструкции промышленных объектов под ключ (реконструкция и строительство новых ТЭЦ и котельных, перевод котельных с мазута на газ)	6 866	42	9 639	31	40	14 853	27	54
3. БТП	4300	27	4011	13	-7	7 200	13	80

Направления работ, проекты, объекты	Годы							
	1		2			3 (планируемый)		
	объем услуг		объем услуг		дина-мика при-роста, %	объем услуг		дина-мика при-роста, %
	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %		тыс. руб.	доля, %	
4. Тепловые насосы	1 716	11	6 541	21	281	10350	19	58
5. Разработка и внедрение систем автоматизированного учета, контроля и регулирования тепловой и электроэнергетики	1 300	8	5 737	19	341	8775	16	53
6. Комплексоны	0	0	848	3		1 120	2	32
7. Региональные проекты	0	0	0	0		3 006	6	
8. Аппарат «Фисоник»	0	0	190	1		1 200	2	532
9. Частотные провода	0	0	820	3		1 705	3	108
10. Комплексные поставки	0	0	2 522	8	95	4 350	8	72
Итого по компании	15 807	100	30 924	100	96	54 464	100	76

1. НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЦЕЛИ КОМПАНИИ

Компания ориентирована на деятельность по внедрению проектов:

- автоматизированные системы;
- реконструкция;
- техническое перевооружение;
- модернизация в области производства;
- эффективная транспортировка и потребление различных видов энергии с использованием нетрадиционных источников энергии;
 - энергосбережение ресурсов в различных отраслях;

- оказание энергосервисных услуг с комплексным и системным решением проблем.

Основные направления деятельности компании позволяют предложить полный пакет энергосервисных услуг.

Отличительной особенностью компании является разработка и реализация энергосервисных мероприятий. Выступая в роли генерального подрядчика, компания использует производственный и научно-технический потенциал учредителя и партнеров, предлагает комплексные услуги в области энергосбережения от разработки до внедрения «под ключ».

Бизнес-план позволит обеспечить прибыльную работу компании и ее развитие.

Финансовая часть бизнес-плана компании разработана в двух вариантах — оптимистическом и пессимистическом. Оптимистический вариант подготовлен из расчета прогноза поступлений в объеме 54 464 тыс. руб. (прирост относительно предыдущего года — 76%).

Наиболее значительными, как и в предыдущем году, будут поступления от направлений:

- реконструкция котельных (28%);
- автономные источники теплоснабжения (20%);
- системы автоматизированного учета, контроля, регулирования тепловой энергии (17%).

Планируется увеличить объем бизнес-направлений «Фисоник» (с 1% до 2%) и «Энергоаудит».

Пессимистический вариант бизнес-плана подготовлен из расчета прогнозируемых поступлений в объеме 42 330 тыс. руб. (прирост относительно предыдущего года — 36%).

1.1. Основные направления деятельности компании

Намечены следующие основные направления деятельности компании:

- 1) проведение энергетического обследования (энергоаудита) с выдачей энергетического паспорта и рекомендаций с ТЭО по рациональному потреблению энергоресурсов и реализации потенциала энергосбережения;
- 2) разработка и внедрение АСУ и средств квартирного и домового «объектового» учета, регулирования и потребления тепловой, электрической энергий, холодной и горячей воды, пара, газа в зависимости от режима работы потребителей, погодной компенсации; блочно-тепловых пунктов; систем диспетчеризации;
- 3) реконструкция и строительство котлоагрегатов, котельных, ТЭЦ, перевод их с мазута на газ (при сохранении мазута как резервного топлива), оснащение АСУ котлоагрегатов, котельных; проведение энергооб-

следования, выдача экономически обоснованных рекомендаций, выполнение проектных работ с поставкой оборудования, приборов и материалов, монтажных, **пусконаладочных** работ, гарантийного и постгарантийного обслуживания, обучение обслуживающего персонала;

4) разработка и внедрение автономных источников энергии, мини-ТЭЦ, ГЭС, **ветрогенераторов, крышных** котельных с возможностью аккумуляции выработанной тепловой энергии, в том числе с оплатой потребленной электроэнергии по ночным тарифам;

5) разработка и использование нетрадиционных источников энергии (за счет утилизации тепла воды рек, прудов, артезианских скважин, обработки с помощью тепловых насосов **парокомпрессорного** и абсорбционного типов, утилизации отходов, в том числе с целью выработки биогаза); внедрение тепловых утилизаторов, низкотемпературных дымовых газов, вентиляционных выбросов, тепла сточных вод, очистки дымовых и технологических газов; внедрение холодильных установок, работающих на сбросной теплоте с помощью тепловых насосов;

6) внедрение частотно-регулируемых приводов;

7) разработка и внедрение технологических решений, основанных на использовании нетрадиционных материалов, для магистральных теплотрасс и трубопроводов;

8) внедрение физико-химических методов водоподготовки.

1.2. Основные цели компании

К основным целям компании можно отнести следующие:

1) закрепление позиций по направлениям деятельности компании, их развитие и обеспечение динамики развития компании не менее чем на 50%;

2) достижение коммерческого успеха компании путем не только построения бизнеса на основе производства товаров и услуг, но и поддержания отношений с клиентами и при помощи этого — более точное определение содержания и объемов реализации товаров и услуг;

3) продвижение энергосервисных услуг в новые регионы с приростом не менее 10%;

4) развитие новых направлений:

- малая энергетика,
- нетрадиционные источники энергии,
- водоподготовка (физико-технические методы предотвращения образования накипи в котельных установках и коммуникациях),
- водоочистка (мембранные технологии очистки и **обезжелезования** воды и др.),

- теплотрассы (средства теплозащиты, новые технологии материалов труб);
 - частотно-регулируемые приводы;
- 5) освоение функций партнеров-субподрядчиков и увеличение доли в объеме энергосервисных услуг собственных работ, за счет этого повышение рентабельности;
- 6) организация тиражирования пилотных бизнес-проектов демонстрационной зоны:
- тепловые насосы,
 - новые технологии **ХИМВОДОПОДГОТОВКИ**,
 - комплексные энергосберегающие мероприятия в рамках микрорайона,
 - частотные регулируемые электроприводы;
- 7) внедрение в Чувашии пилотных образцов БТП, аппаратов «Фисоник», газогенераторных и газопоршневых установок, в том числе на местном топливе, и наращивание объемов в других регионах;
- 8) повышение эффективности управления компанией бизнес-проектами путем совершенствования бизнес-планирования, бюджетирования, управления экономикой и финансами, повышения квалификации менеджеров проектов;
- 9) подбор и подготовка ключевых специалистов компании, обучение и повышение квалификации персонала, мотивация персонала со смещением акцента на доходность бизнеса;
- 10) внедрение системы качества;
- 11) проведение аккредитации видов деятельности компании в различных организациях.

Организация мониторинга по эффективности внедренных проектов.

В целях достижения задач, поставленных в бизнес-плане, предусматривается вложение соответствующих инвестиций в развитие бизнес-направлений, работ и персонала (табл. 2).

Таблица 2

Планируемый объем и направление инвестиций

Направления	Динамика развития, %	Численность работников (фактически/прогноз), чел.	Инвестиции, тыс. руб.					итого
			рост численности	обучение	производственная база	технические средства	реклама, в том числе аккредитация	
Энергоаудит	209	4/5	50	50	0	200		300
Реконструкция котельных	54	3/5	80	25	0	50		155

Продолжение

Направления	Динамика развития, %	Численность работников (фактически/прогноз), чел.	Инвестиции, тыс. руб.					
			рост численности	обучение	производственная база	технические средства	реклама, в том числе аккредитация	итого
Поставки БТП, в том числе теплообменные аппараты	80	2/3	50	35	300	0		385
Тепловые насосы	58	2/3	50	0	300	0	350	
Системы автоматизированного учета и контроля	53	2/3	50	15	0	30		95
Комплексоны	32	3/3	20	15	100	0		135
Малая энергетика		1/1	0	20	0	25		45
Монтаж и пусконаладка		0/2	100	10	0	0		110
Мониторинг, сервис		1/1	0	0	0	25		25
Частотные приводы	108	1/2	80	10	0	30		120
Управление и обслуживание		11/13	100	20	0	280		400
Итого		30/41	580	200	700	640	440	2 560

2. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА

2.1. SWOT-анализ компании

Соответствующие данные приведены в табл. 3.

Таблица 3

SWOT-анализ

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
S1. Отработанный механизм выполнения работ от обследования, проектирования до реализации проекта «под ключ»	O1. Наличие направлений, которые можно выделить в самостоятельные компании, в том числе по производству и продажам энергоресурсов

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
S2. Имидж и потенциал компании, холдинга «Электропроминвест» S3. Более чем шестилетний опыт работы ОАО «ЗЭиМ» на рынках энергосбережения и трехлетний опыт работы ЭСКО по комплексным и отдельным проектам в качестве разработчика, генподрядчика S4. Сложившаяся сеть партнеров и поставщиков S5. Положительный имидж компании в Чувашии и Российской Федерации S6. Опыт участия и выполнения тендерных проектов S7. Наличие направлений, соответствующих стратегии развития теплоэнергетики; гибкая ценовая политика; лицензии на все виды деятельности компании вплоть до производства и продажи энергоресурсов; собственного потенциала для комплексных и системных решений	O2. Ориентация потребителя на ответственного производителя и системного интегратора O3. Высокий износ парка оборудования потенциальных клиентов O4. Наличие предложений об участии в конкурсах, тендерах в регионах Российской Федерации O5. Высокая актуальность и востребованность энергоснабжения, в том числе нетрадиционных источников энергии O6. Более широкое использование Интернет-ресурсов O7. Наличие ассоциаций, объединяющих компанию с аналогичными по направлениям работы, в том числе РУС ЭСКО. Некоммерческое партнерство O8. Привлечение инвестиций O9. Возможность быть основным идеологом и генподрядчиком в собственном и соседних регионах O10. Поддержка органов исполнительной власти, государственных структур
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
W1. Недостаточная рентабельность работ W2. Слабый анализ экономической эффективности реализации проекта W3. Отсутствие монтажно-пусконаладочной и сервисной службы W4. Не сформирован банк данных по возможным партнерам, клиентам, техническим средствам и решения проблем энергосбережения W5. Недостаточный уровень рекламной деятельности W6. Недостаточный уровень квалификации менеджеров по управлению проектами W7. Отсутствие собственных разработок технических средств в области энергосбережения W8. Нехватка специалистов W9. Недостаточное оперативное решение проблем потенциального заказчика и партнера	T1. Уход персонала к конкурентам T2. Активизация конкурентов T3. Необязательность партнеров T4. Низкая платежеспособность клиентов T5. Отсутствие в регионе достаточно квалифицированных специалистов в теплоснабжении, нетрадиционной энергетике T7. Передача объектов теплоснабжения в «Газпром» T8. Создание в объединении «Чувашсетьгаз» энергосервисной службы T9. Решение РАО «ЕС» о проведении аккредитации для компаний, желающих оказывать услуги предприятиям РАО T10. Реформирование РАО «ЕС» (появление собственных энергосервисных компаний) T11. Лоббирование других структур для выполнения программ реформирования ЖКХ

Основной стратегической задачей компании в условиях ускорения научно-технического прогресса, высокой конкуренции является построение бизнеса по такой формуле коммерческого успеха, в которой факторы ускорения изменений конкуренции и информации играют положительную роль. Эта формула определяет коммерческий успех как функцию от уровня отношения компании с клиентами и той стоимостью, которая возникает и реализуется в результате этих отношений.

За три последних года компания имела следующую динамику развития: $1,6 \times 2,0 \times 1,7$, что приближается к заданной формуле $2 \times 2 \times 2$. Ограничивающим фактором развития по-прежнему является персонал (ключевые фигуры).

В течение этого периода компания вкладывала средства в технику, персонал, развитие новых направлений, лицензирование, сертификацию, управление, рекламу, создание хорошего имиджа. И все это дало положительный результат: достигнут объем энергосервисных услуг более 30 млн руб./год, что соответствует оптимистическому сценарию развития компании. Сохранены позиции в Чувашии, регионах Российской Федерации, созданы хорошие предпосылки для развития и хороший имидж.

Дальнейшее развитие компании по формуле $2 \times 2 \times 2$ будет требовать больших инвестиций и внимания к ключевым фигурам по направлениям бизнеса.

В дальнейшем развитие может прогнозироваться так: $1,5...1,7 \times 1,5...1,3 \times 1,3...1,15$.

Следовательно, стратегия развития на три года позволит выйти на объемы энергосервисных услуг 42...54,5 млн руб./год. В дальнейшем целесообразно сосредоточиться на поддержании данного уровня с темпами роста 30...15% и развитие компании направить на повышение доли собственного труда, поиск и развитие новых энергоэффективных направлений, создание собственного продукта с хорошей рентабельностью. Это производство БТП, теплообменного оборудования, тепловых насосов; направления, имеющие высокую рентабельность: энергоаудит, пусконаладка, сервис; освоение необходимых субподрядных работ и соответственно повышение рентабельности, массы прибыли и конкурентоспособности.

В результате взаимодействия и развития направлений бизнеса может происходить выделение в отдельный бизнес с созданием дочерних фирм: по производству, пусконаладке, эксплуатации, сервису и др. У энергосервисной компании может появиться функция управления дочерними фирмами.

2.2. Продуктовая стратегия

Информация, касающаяся продуктовой стратегии, приведена в табл. 4.

Таблица 4

Продуктовая стратегия		
Существовавшие направления	Развитие существующих и новых направлений	
2001 г.	2002 г.	до 2005 г.
Энергоаудит	Энергоаудит (энерго- и финансово-экономический аудит, выход на новые проекты систем, новые компании по эксплуатации систем)	
Комплексные проекты реконструкции промышленных объектов (ТЭЦ, котельные и др.)		
	Комплексное направление: проектирование, строительство, модернизация, автоматизация, заявка оборудования, котлов, в том числе котлов на твердом топливе, котлов с газификацией систем горелок, хим-водоподготовка, очистка, утилизация	
Блочно-тепловые пункты		
Поставка	Теплообменное оборудование, в том числе аппараты «Фисоник»; поставка, производство БТП (планируется сборка изделий, финишные операции по контролю параметров узлов или изделий, определению работоспособности, тестированию, производство с максимальной унификацией и выполнение доводочных операций), теплообменников, монтаж, пусконаладка, сервис, внедрение аппаратов «Фисоник»	
Тепловые насосы (утилизация тепла воды артезианских скважин,		
	тепла «обратки», сточных вод, тепловых выбросов на предприятиях, вентиляционных выбросов), тепловые насосы плюс водоснабжение, тепловые насосы вместо электродов, утилизационный блок к газопоршневым установкам:	
		для технологии производства CO ₂ , для сезонного получения холода и тепла, для одновременного получения холода и тепла
Разработка и внедрение систем автоматизированного учета, контроля и регулирования потребления тепловой и электрической энергий, диспетчеризация		
Физико-химические методы водоподготовки и водоочистки (ультразвуковые, комплексоны, электрофизические)		
*Частотно-регулируемые приводы (водоканалы)		
Комплексные поставки		

Существовавшие направления	Развитие существующих и новых направлений	
	2001 г.	2002 г. до 2005 г.
**Реконструкция теплотрасс (современные изоляционные материалы, трубы, арматура с электроприводами, автоматизация, сервис)		
"Малая энергетика (мини-ТЭЦ, модульные котельные, «крышные» котельные, газопоршневые установки, квартирные котельные и др.)		

* Направления, получившие старт в 2001 г., и реализованные пилотные проекты.

** Развивающиеся направления, по которым проведены информационная проработка с разработчиками и поставщиками технологии и оборудования.

2.3. Рынок энергосервисных услуг

Рынок энергосервисных услуг для организации эффективного бизнеса достаточен: по России потенциал энергосбережения составляет 360—400 млн т условного топлива, в Чувашии — около 1 млн т условного топлива (этот потенциал задействован **незначительно — до 15%**), хотя возникает высокая конкуренция и ее особенно трудно преодолевать в регионах, где занимают устойчивые позиции региональные компании, монтажные, **пусконаладочные** организации.

В настоящее время имеются потенциальные возможности привлечь оптимальные бизнес-проекты.

Компания строит свою деятельность на основе хорошего позиционирования в Чувашии (республиканские, городские программы, энергоэффективные проекты на предприятиях) и обеспечивает 60—80% годового объема энергосервисных услуг (в регионах — 20—30%).

В целях обеспечения устойчивых позиций в Чувашии компании целесообразно выстроить конструктивные отношения с ведомствами, организациями, **обладающими** хорошим ресурсом энергосбережения, на основе взаимовыгодных отношений получить выход в регионы и на рынок РАО «ЕЭС».

Перечень министерств, ведомств и организаций, рекомендуемых для выстраивания конструктивных отношений:

- «**Чувашэнерго**» (могут появиться сетевые и сбытовые компании, выделиться сервисные структуры) — утилизационный блок к газопоршневым установкам;

- «**Чуваштоппром**» (проекты по твердому топливу по схемам: «**ЭСКО** — поставка технологий», «Совместно созданная фирма — эксплуатация», «**Чуваштоппром** — поставка твердого топлива») — выход на современное оборудование для индивидуального отопления, сжигания с предварительной газификацией;

- «**Чувашэнерготеплогаз**» (имеет ресурс энергосбережения) — определить взаимоотношения;

• «Чувашсетгаз» (имеет ресурс энергосбережения) — определить взаимоотношения;

• Минэнерго России и ЖКХ (проекты «Вода — тепловой насос», «Труба», «Твердое топливо, отходы», «Учет», «Внутридомовая инженерная инфраструктура»);

• Минстрой России и др. (энергоэффективные проекты);

• водоканал (проблемы энергоемкости, надежности работы электрических двигателей);

• биологические очистные сооружения — БОС (проблемы энергоемкости, надежности работы электрических двигателей);

• фирмы — поставщики технологий, оборудования, материалов (потенциал для сотрудничества) — химпром-комплексоны;

• ЧЭАЗ (электротехническое оборудование);

• фирмы — поставщики оборудования, производящего Тепловую и электрическую энергию (кэтерпиллер и др., в том числе по лизинговым схемам).

2.4. Взаимоотношения с партнерами

При реализации энергосберегающих проектов компания выступает в роли генподрядчика и организует сдачу объектов под ключ на основе партнерства с энергосервисной компанией «ЗЭиМ», предприятиями Чувашской Республики и других регионов Российской Федерации. Такой союз обеспечивает вовлечение потенциала промышленных предприятий, разрабатывающих и производящих энергосберегающее оборудование, отдельных ученых и специалистов. Перечень партнеров приведен в приложении Б.

Взаимоотношения с партнерами строятся на следующих принципах:

• максимальное использование потенциала партнеров на взаимовыгодной основе для эффективной деятельности компании и ее развития;

• открытость для всех партнеров по выполняемым и перспективным проектам и готовность сотрудничать, откликаясь на предложения партнеров об участии в проектах, основываясь на том, что наиболее экономически целесообразные предложения повышают конкурентоспособность компании, позволяют решить задачи развития и обеспечить хорошую рентабельность.

2.5. Ценовая политика

Формирование ценовой политики компании происходит на стадии выпуска на рынок нового товара, новых услуг с учетом установившихся цен на услуги, реализуемые относительно продолжительное время. Ценовая стратегия выбирается в зависимости как от позиции конкурентов, так и от типа рынка.

В компании применяется гибкое ценообразование, способное удовлетворить интересы перспективного сотрудничества, долгосрочной

рыночной устойчивости, конкурентоспособности оказываемых услуг, и используются следующие методы.

Затратный метод предполагает расчет отпускной цены исходя из фактической себестоимости производства, умноженной на ожидаемую рентабельность, которая в свою очередь зависит от требуемых инвестиций в основной и оборотный капитал, а также от прогноза продаж:

$$P = C \times (1 + R),$$

где P — отпускная цена;
 C — фактическая себестоимость;
 R — экономический эффект минус текущие издержки клиента по использованию товара.

Тендерный метод установления цен на основе открытых торгов. Используется в проектах, когда несколько компаний ведут серьезную конкурентную борьбу за право их выполнения. При определении тендера компания исходит прежде всего из цен, которые могут назначить конкуренты, и определяет цену на более низком по сравнению с ними уровне. Процедура реализации метода следующая:

- расчет издержек, которые компания понесет при выполнении контракта;
- определение вероятности того, что цена компании окажется ниже цены конкурентов;
- определение цены, обеспечивающей компании минимальную и максимальную ожидаемую прибыль;
- принятие решения об установлении цены.

3. КОМПАНИЯ. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Статус компании

Коммандитное товарищество «Энергосервисная компания „ЗЭиМ-ЭСКО”» зарегистрировано 19 июля 2000 г. Постановлением главы Ленинской районной администрации г. Чебоксары (регистрационный номер 27223684011197).

Компания создана на базе службы инжиниринговых работ ПО «Промприбор», энергосервисной компании «ЭСКО» — структурного подразделения ОАО «ЗЭиМ» для организации эффективного бизнеса в сфере энергосбережения.

Компания является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании учредительного договора и действующего законодательства Российской Федерации, имеет имущество, учитываемое на ее балансе, расчетный счет.

Высшим органом управления является **общее собрание участников**. Общее руководство деятельностью осуществляет стратегический совет, к ис-

ключительной компетенции которого относится принятие решений по приоритетным направлениям. Единоличным исполнительным органом является директор, который осуществляет руководство текущей деятельностью.

3.2. Организационная структура компании

Организационная структура компании имеет следующие функциональные блоки:

- 1) маркетинг и управление проектами;
- 2) комплексные поставки и комплектование проектов;
- 3) информационно-рекламная деятельность;
- 4) производственная деятельность;
- 5) финансово-экономический блок.

3.3. Персонал

Персонал — это ключевой фактор успеха. Основными действиями в данном направлении являются подбор и подготовка ключевых фигур, формирование команды специалистов, обеспечивающих эффективную работу компании, развитие с использованием современных инструментов маркетинговых исследований, бюджетирования, управления проектами с мотивацией на повышение доходности бизнеса, что реализуется условиями контракта.

3.4. Управление

Совершенствование управления направлено на следующее:

- развитие структуры компании с целью решения задач текущего и перспективного периодов;
- обеспечение эффективного финансового и проектного управления, прогнозирование финансово-экономических результатов деятельности;
- освоение методов стратегического планирования, маркетинговых исследований, бюджетирования, бизнес-планирования;
- организация постоянного мониторинга выполняемой работы, анализ ее качества и достижение поставленных целей;
- координацию взаимодействия внутри компании, со службами ОАО «ЗЭиМ», партнерами и государственными структурами (структура взаимосвязей компании в рамках выполнения энергоэффективных бизнес-проектов Чувашской Республики — см. Приложение Б);
- мотивацию персонала на достижение поставленных целей, задач и развитие компании.

Успешное управление достигается за счет инвестиций в развитие персонала и обучение, материально-техническое обеспечение, которые составляют 2560 тыс. руб., в том числе на развитие персонала — 780 тыс. руб.

4. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ

О деятельности компании по направлениям можно судить по данным бюджета компании, приведенным в табл. 5, динамике энергосервис-

Бюджет компании

Направление работ, проекты, объекты	Поступление	Отгрузка	Январь		Февраль		Март	
			О	П	О	П	О	П
1. Энергоаудит	261	616	0	0	170	170	490	765
2. Комплексные проекты реконструкции промышленных объектов «под ключ» (реконструкция и строительство новых ТЭЦ и котельных, перевод котельных с мазута на газ)		9 639	551	100	1 228	647	1 636	1 636
3. Внедрение автономных источников теплоснабжения		10 552	0	0	804	300	1 452	1 256
3.1. БТП	5 876	4 011	0	0	600	300	600	400
3.2. Тепловые насосы	8 733	6 541	0	0	204	0	852	856
4. Разработка и внедрение систем автоматизированного учета, контроля и регулирования тепловой электроэнергии		5 737	250	150	920	590	1 400	1 090
5. Комплексоны	1 263	848	100	100	0	0	0	0
6. Региональные проекты	55	0	36	36	530	476	570	480
7. Аппарат «Фисоник»	115	190	0	0	0	0	300	250
8. Частотные приводы	850	820	30	30	0	0	0	0
9. Комплексные поставки	2 585	2 522	100	50	100	50	200	100
Итого	33 172	30 924	1 067	466	3 750	3 233	6 048	5 277

Обозначения:

О — оптимистический, П — пессимистический.

ных услуг, показанной в табл. 6, а также по данным рис. 1 (динамика объема услуг), 2 (динамика выполнения работ по направлениям), 3 (структура работ компании), 4 (распределение денежного потока), 5 (определение точки безубыточности) и табл. 7 (оценка выполнения работ).

Таблица 5

по направлениям

(тыс. руб.)

Апрель		Май		Июнь		III квартал		IV квартал		Итого	
О	П	О	П	О	П	О	П	О	П	О	П
150	150	0	0	50	25	885	475	160	135	1 905	1 420
1 300	1 300	2 300	1 800	2 300	1 900	2 040	1 600	3 500	2 400	14 853	12 383
1 181	981	1 400	900	3 689	3 289	4 724	4 224	4 300	3 600	17 550	14 550
600	400	600	400	600	400	2 200	1 900	2 000	1 600	7 200	5 400
581	581	800	500	3 089	2 889	2 524	2 324	2 300	2 000	10 350	9 150
680	650	700	400	850	150	2 300	500	1 675	800	8 775	4 330
0	0	30	30	160	160	200	200	630	630	1 120	1 120
970	900	100	100	200	180	300	250	300	250	3 006	2 672
200	150	200	150	100	150	200	150	200	150	1 200	1 000
75	75	0	0	0	0	700	700	900	900	1 705	1 705
200	100	200	100	300	200	1 950	1 600	1 300	950	4 350	3 150
4756	4 306	4 930	3 480	7649	6 054	13 299	9699	12 965	9815	54 464	42 330

Таблица 6

Динамика энергосервисных услуг

Направления работ, проекты, объекты	Год							
	1		2			3 (очетный)		
	объем услуг		объем услуг		дина-	объем услуг		дина-
	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %	мика, %	тыс. руб.	доля, %	мика, %
1. Энергоаудит	333	2	616	2	85	1 905	3	209
2. Комплексные проекты рекон- струкции промыш- ленных объектов «под ключ» (реконструкция и строительство новых ТЭЦ и ко- тельных, перевод котельных с мазу- та на газ)		43	9 639	31	40	14 853	27	54
3. БТП	4 300	27	4 011	13	-7	7 200	13	80
4. Тепловые насосы	1716	11	6541	21	281	10 350	19	58
5. Разработка и внедрение си- стем автоматизи- рованного учета, контроля и регули- рования тепловой и электроэнергии		8	5 737	19	341	8 775	16	53
6. Комплексоны	0	0	848	3		1 120	2	32
7. Региональные проекты	0	0	0	0		3 006	6	
8. Аппарат «Фисоник»	0	0	190	1		1 200	2	532
9. Частотные приводы	0	0	820	3		1705	3	108
10. Комплексные поставки	1 292	8	2 522	8	95	4350	8	72
Итого	15 807	100	30 924	100	96	54 464	100	76

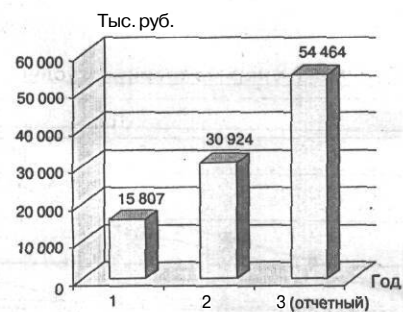


Рис. 1. Динамика объема услуг компании

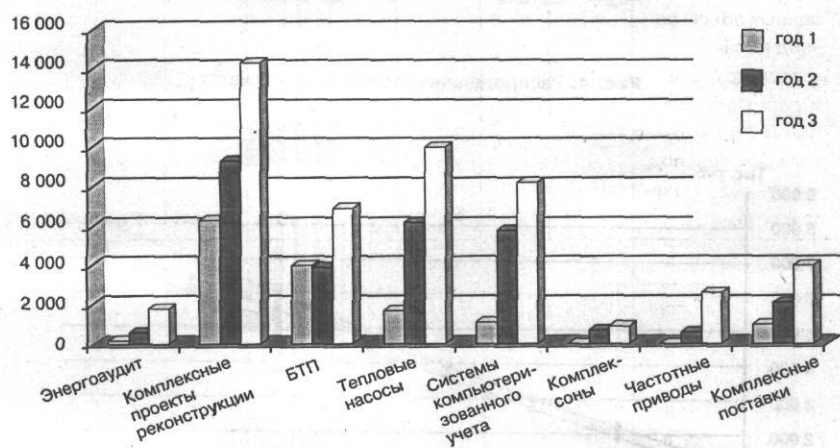


Рис. 2. Динамика выполнения работ по направлениям

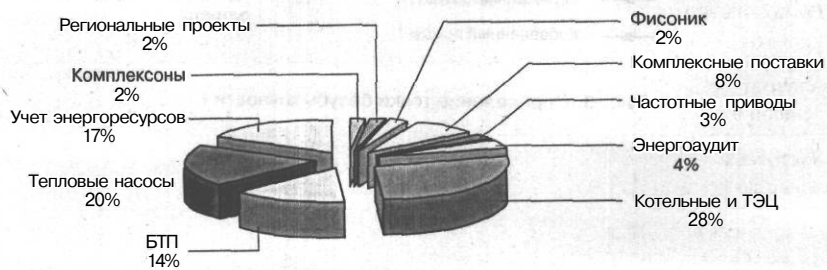


Рис. 3. Структура работ компании



Рис. 4. Распределение денежного потока

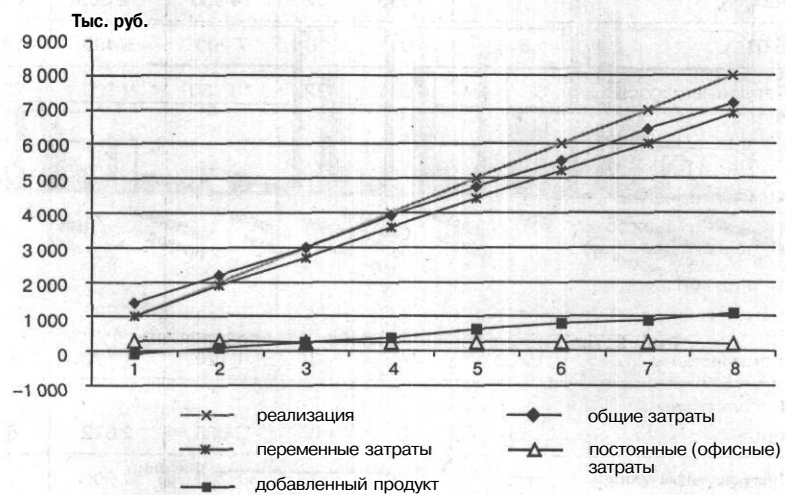


Рис. 5. Определение точки безубыточности

Таблица 7

Оценка выполняемых работ

(тыс. руб.)

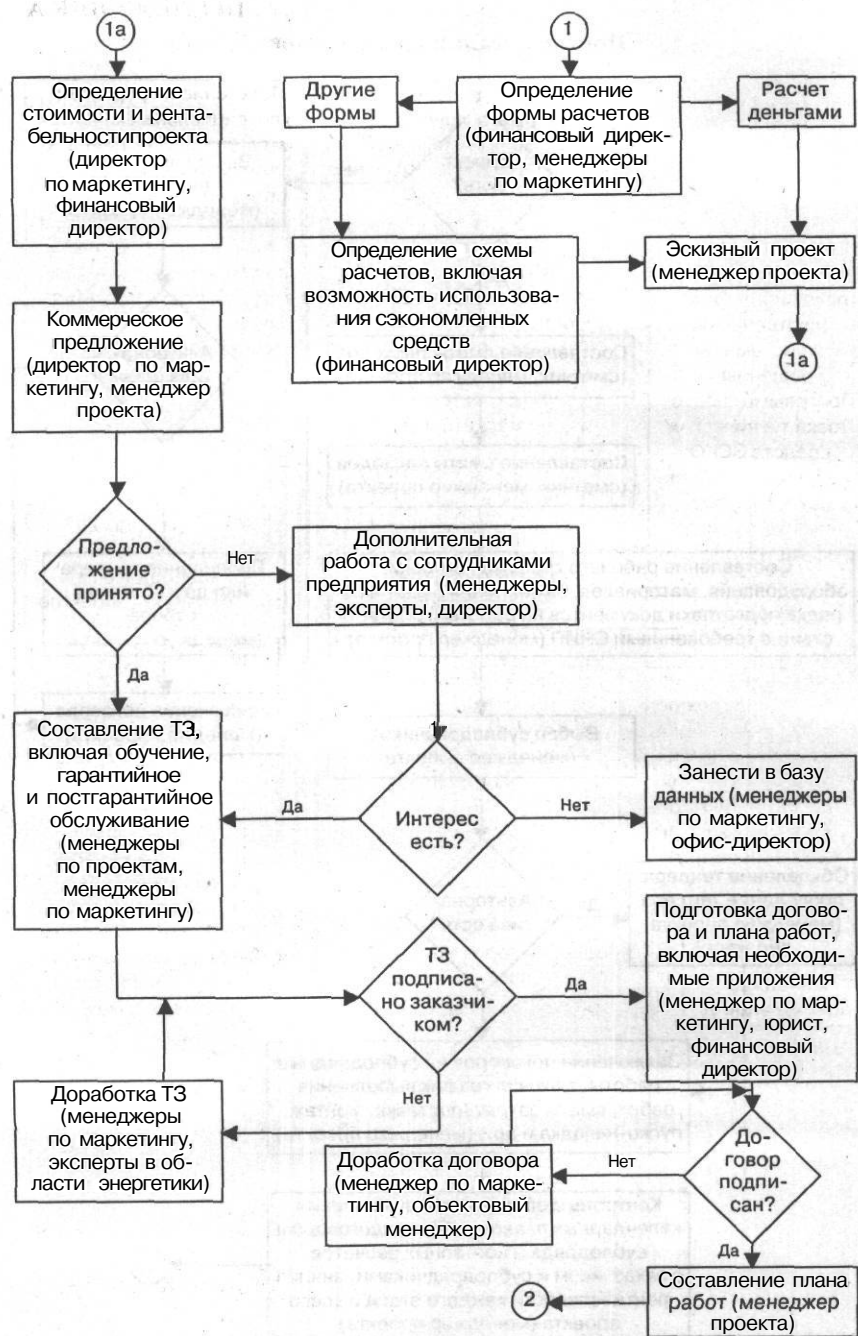
Направления работ, проекты, объекты	Фактически			Прогноз		
	поступления	отгрузка	%	О	П	%
1. Энергоаудит	261	616	2	1905	1 420	4
2. Комплексные проекты реконструкции промышленных объектов «под ключ» (реконструкция и строительство новых ТЭЦ и котельных, перевод котельных с мазута на газ)		9639	32	14 853	12 383	28
3. БТП	5 876	4011	13	7 200	5 400	14
4. Тепловые насосы	8 733	6 541	22	10350	9 150	20
5. Разработка и внедрение систем компьютеризованного учета, контроля и регулирования тепловой и электроэнергетики		5 737	19	8 775	4330	17
6. Комплексоны	1 263	848	3	1 120	1 120	2
7. Региональные проекты	55	0	0	3 006	2 672	6
8. Аппарат «Фисоник»	115	190	1	1 200	1 000	2
9. Частотные приводы	850	820	3	1 705	1 705	3
1.0. Комплексные поставки	2 585	2 522	8	4 350	3 150	8
Итого	32 322	30 104	100	52 759	40 625	100

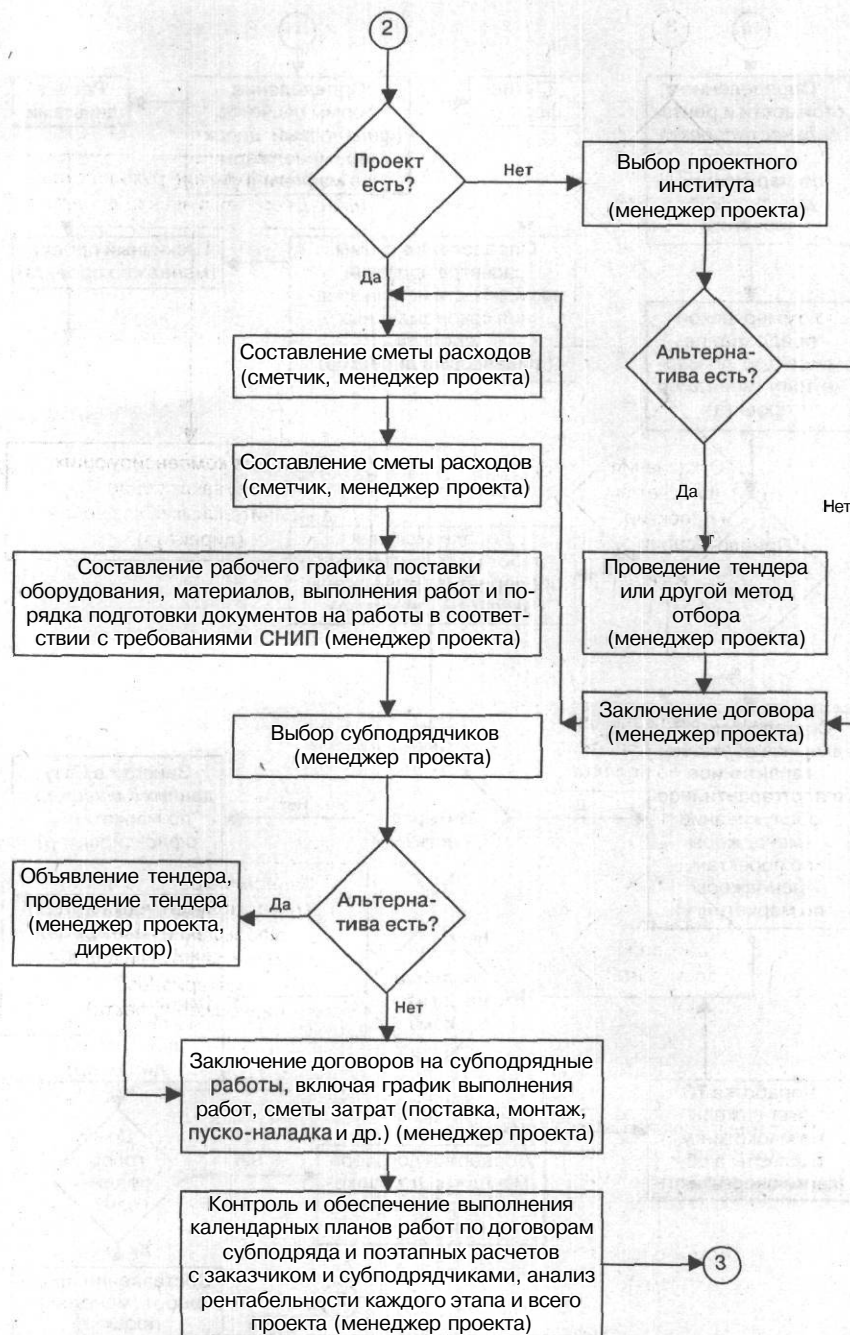
Обозначения:

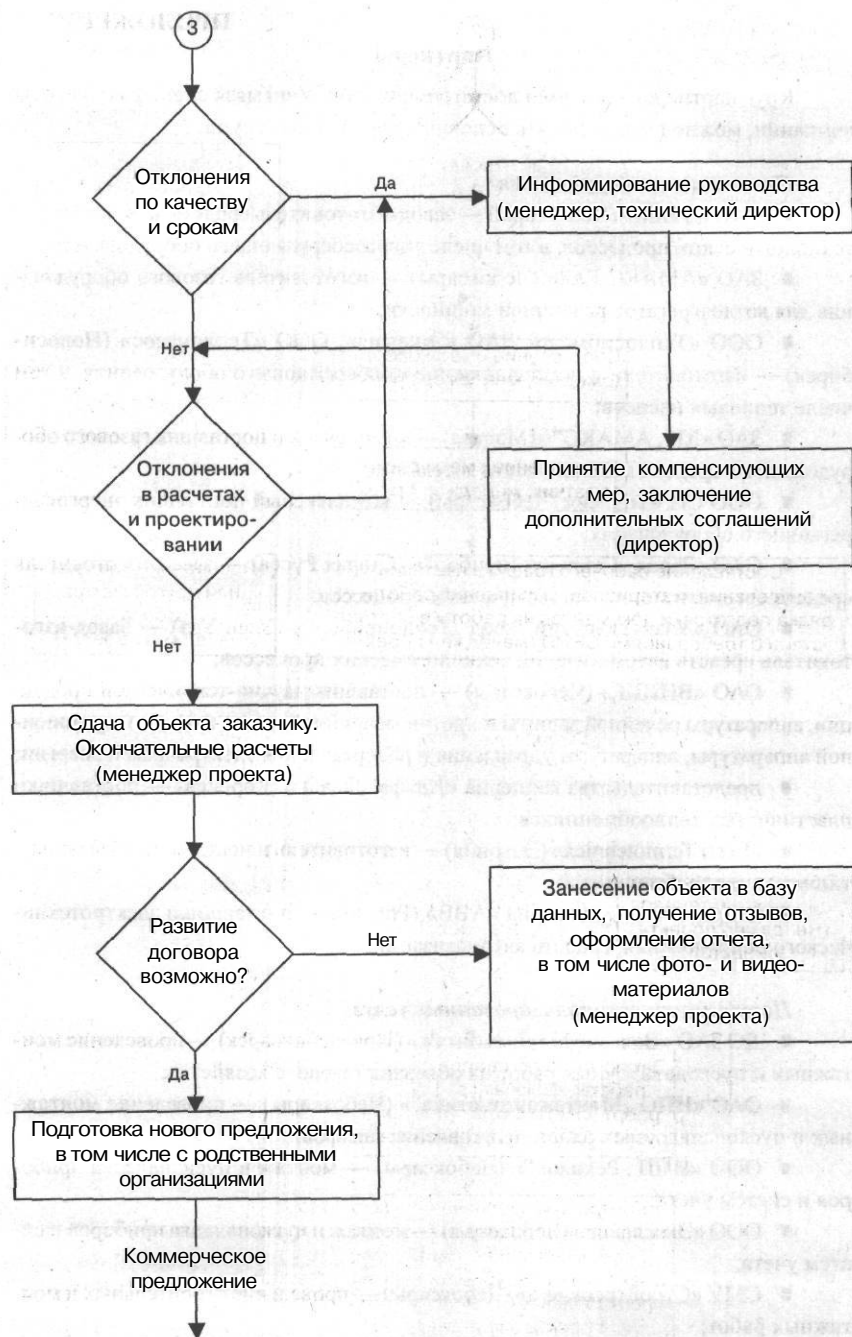
О — оптимистический, П — пессимистический.

Порядок реализации проектов









Партнеры

Круг партнеров компании достаточно широк. Учитывая специфику работы компании, можно выделить пять основных партнерских групп.

Поставщики оборудования:

- ОАО «ЗЭиМ» (Чебоксары) — завод-изготовитель средств автоматизации технологических процессов, в том числе энергосберегающего оборудования;
- ЗАО «АМАКС-ГАЗ» (Чебоксары) — изготовитель газового оборудования для котлоагрегатов различной мощности;
- ООО «Теплосибмащ», ЗАО «Энергия», ООО «Теплонасос» (Новосибирск) — изготовители и поставщики энергосберегающего оборудования, в том числе тепловых насосов;
- ЗАО «ХК „АМАКС”» (Москва) — комплексный поставщик газового оборудования и средств автоматизации котельных;
- ООО СП «Тиллев» (Чебоксары) — комплексный поставщик энергосберегающего оборудования;
- ОАО «Завод „Староруссприбор”» (Старая Русса) — завод-изготовитель средств автоматизации технологических процессов;
- ОАО «Улан-Удэнский завод „Теплоприбор”» (Улан-Удэ) — завод-изготовитель средств автоматизации технологических процессов;
- ОАО «ВНИИР» (Чебоксары) — поставщик научно-технической продукции, аппаратуры релейной защиты и противоаварийной автоматики, коммутационной аппаратуры, аппаратуры управления и распределения электрической энергии;
- представительства концерна «Альфа-Лаваль» (Королев) — поставщики пластинчатых теплообменников;
- «Eesti Termotehnika» (Эстония) — изготовитель и поставщик БТП и пластинчатых теплообменников;
- подразделения концерна «ABB» (Россия) — поставщики электротехнического оборудования, средств автоматизации.

Поставщики специализированных услуг:

- ДО ЗАО «Волгонефтехиммонтаж» (Новочебоксарск) — проведение монтажных и пусконаладочных работ на объектах газового хозяйства;
- ОАО «НПО „Монтажавтоматика”» (Чебоксары) — проведение монтажных и пусконаладочных работ, изготовление шкафов;
- ООО «НПП „Редикон”» (Чебоксары) — монтаж и пусконаладка приборов и систем учета;
- ООО «Экосервис» (Чебоксары) — монтаж и пусконаладка приборов и систем учета;
- СМУ «Стройтрест № 5» (Чебоксары) — проведение строительных и монтажных работ;

- MCE PIC, WS«AtKins Nortern» (Англия) — инжиниринговые услуги в области нефтехимии и энергетики;
- ООО «Термо-комплект» (Сургут) — проведение монтажных и пуско-наладочных работ.

Разработчики оборудования и проектанты:

- АО ОТ «ЦКБ „Энергоремонт”» (Москва) — проектные работы по АСУ котлоагрегатов ТЭЦ, ГРЭС, котельных, АСУ второго уровня, разработка и внедрение программного обеспечения, систем диспетчеризации производства и потребления энергоресурсов различных объектов, микрорайонов и городов;
- проектные институты «Чувашгражданпроект», «Агропромстрой», «Промстройпроект» (Чебоксары), нижегородский и московский институты «Теплопроект» — выполнение проектных работ;
- ФПГ «Новые технологии» (Москва) — разработка теплотехнического оборудования на основе струйных технологий.

Научно-исследовательские разработки:

- Чувашский государственный университет (Чебоксары) — проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- ФПГ «Новые технологии» (Москва) — разработка теплоэнергетического оборудования на основе струйных технологий.

Консалтинговые услуги:

- Российские демонстрационные зоны высокой энергетической эффективности «Рсудем» (Москва) — консалтинговые услуги, инвестиционные программы;
- АО «ЗЭИМ» (Чебоксары) — обучение, консалтинг.

Среди предприятий-партнеров особенно важными с точки зрения перспективности развития бизнес-направлений для компании являются следующие.

Бизнес-направление	Предприятие
Комплексные проекты реконструкции промышленных зданий	ОАО «ЗЭИМ» (Чебоксары)
	ЗАО «ХК „АМАКС”» (Москва)
	ОАО «ВНИИР» (Чебоксары)
	ДО ЗАО «Волгонефтехиммонтаж» (Новочебоксарск)
	ОАО «НПО „Монтажавтоматика”» (Чебоксары)
Блочно-модульные тепловые пункты	АО ОТ «ЦКБ „Энергоремонт”» (Москва)
	Представительства концерна «Альфа-Лаваль» (Королев)
	«Eesti Termotehnika» (Эстония)
	ОАО «ЗЭИМ» (Чебоксары)
	ФПГ «Новые технологии» (Москва)
	ООО «НПП „Редикон»» (Чебоксары)

Бизнес-направление	Предприятие
Тепловые насосы	ЗАО «Энергия» (Новосибирск)
Система автоматизированного учета, контроля и регулирования тепловой энергии	ОАО «ЗЭИМ» (Чебоксары)
	ООО «НПП „Редикон“» (Чебоксары)
	ОАО «ВНИИР» (Чебоксары)
Физико-химические методы водоподготовки и водоочистки	ОАО «ВНИИР» (Чебоксары)

Стратегия партнерских отношений строится на следующих основных принципах:

- максимальное вовлечение партнеров на взаимовыгодной основе, что приведет к эффективной деятельности компании и ее динамичному развитию;
- открытость для всех партнеров по выполняемым и перспективным проектам и готовность сотрудничать на основе предложений партнеров об участии в проектах. Понимание того, что наиболее экономически целесообразные предложения повышают конкурентоспособность компании и позволяют достичь высокого уровня развития и обеспечить хорошую рентабельность.

План действий по развитию партнерских отношений

Предприятие	Мероприятие
ОАО «ЗЭИМ» (Чебоксары)	Отработать вопросы взаимодействия по ценовой политике, качеству, срокам поставки
ЗАО «ХК „АМАКС“» (Москва)	Получить статус официального партнера по системам управления котлов малой и средней мощности
ДО ЗАО «Волгонефтехиммонтаж» (Новочебоксарск)	Согласовать и отработать формы взаимовыгодного сотрудничества, принципы
ОАО «НПО „Монтажавтоматика“» (Чебоксары)	и перспективы взаимодействия в текущем году
ЗАО «Энергия» (Новосибирск)	Провести анализ сотрудничества за предыдущие годы, усилить позиции сотрудничества за счет развития положительного опыта Отработать сроки и условия поставок оборудования Согласовать новые формы сотрудничества
АООТ «ЦКБ „Энергоремонт“» (Москва)	Согласовать проблемные вопросы и варианты совместных действий по конкретным проектам, в том числе нетрадиционным источникам энергии

Инвестиционный бизнес-проект «Поволжская транспортная компания»

Содержание

Аннотация.

1. Описание бизнес-проекта.
2. Целесообразность реализации бизнес-проекта.
3. Компания и ее перспективы: стартовые позиции (имеющийся задел) для реализации бизнес-проекта.

Бизнес-проект предусматривает создание складов-накопителей (терминалов) в центральной части России на ее главной артерии — реке Волге — в припортовой зоне Новочебоксарска, обеспечивающих накопление, складирование, сортировку, комплектацию продукции товаропроизводителей Чувашской Республики и Волго-Вятского региона для последующей ее транспортировки на рынки ближнего и дальнего зарубежья.

АННОТАЦИЯ

Одним из направлений улучшения экономической обстановки в Чувашской Республике и Волго-Вятском регионе России должно стать возрождение неторговых отношений между субъектами Волго-Вятского региона, а также южными регионами России и странами бассейнов Балтийского, Каспийского, Черного и Средиземного морей.

Опыт работы на российском рынке в течение последних пяти лет, в том числе участие в торговом караване «Великий российский путь», показал, что наиболее целесообразным решением этой проблемы может быть создание **системы крупных многопрофильных складов-накопителей** (терминалов) на берегах Волги, в которых помимо складирования, сортировки, комплектования будет, возможно, осуществляться переработка продукции предприятий Чувашской Республики и Волго-Вятского региона.

1. ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТА

Для решения проблемы возрождения торговых отношений между Поволжскими регионами России, а также со странами ближнего и дальнего зарубежья предлагается создание на территории Чувашской Республики **Поволжской транспортной компании**.

Бизнес-проект предусматривает сооружение современных складов-накопителей в припортовой зоне существующего грузового порта в Новочебоксарске с целью создания современных условий для комплектации и реализации производимой продукции как на внутреннем, так на внешнем рынке.

Цель проекта — выход на внешний рынок товаропроизводителей Чувашской Республики и Волго-Вятского региона, конкурентное на рынках ближнего и дальнего зарубежья и наращивание объемов импорта-

экспорта за счет более эффективного использования водного транспортного пути в навигационный период.

Для достижения поставленной цели в припортовой зоне Новочебоксарска необходимо решить следующие задачи:

- 1) обустроить на современной основе и максимально использовать продовольственные и непродовольственные склады-накопители с организацией таможенных постов;
- 2) задействовать имеющиеся мощности грузового порта;
- 3) максимально и эффективно загрузить мощности ныне существующего припортового деревообрабатывающего производства.

Реализация бизнес-проекта одновременно будет способствовать решению проблемы Чувашской Республики по сохранению имеющихся и созданию новых рабочих мест, а также улучшению экономики Чувашии в целом.

2. ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЕКТА

В настоящее время Волго-Вятский регион не имеет возможности эффективно торговать продукцией своих предприятий в значительных объемах на удаленных рынках, хотя сама продукция интересна многим потребителям, особенно из ближнего и дальнего зарубежья, что отчасти подтверждается результатами прошедшей в Чебоксарах Международной выставки-презентации «Чувашия — новое время».

В свою очередь предприятия и население Волго-Вятского региона нуждаются в продукции и сырье, производимых предприятиями Прибалтики, Верхнего и Нижнего Поволжья, стран ближнего и дальнего зарубежья.

Политико-экономическая ситуация, сложившаяся в бывшем СССР и бывших странах СЭВ, привела к нерентабельности торговли малыми объемами на больших расстояниях из-за непомерно высоких транспортных налогов, различных пошлин (официальных и неофициальных). Требуется другой подход к решению проблемы.

Острая нехватка топливно-энергетических ресурсов и безудержный рост цен на них делают экономически невыгодными грузовые перевозки на большие расстояния железнодорожным и автомобильным транспортом. А для использования более экономически эффективного водного транспортного пути необходимо создание специальных терминалов в центральной части России.

Город Чебоксары находится в центре России на главной водной артерии страны — реке Волге, связывающей порты Черного, Каспийского и Балтийского морей, на развилке автодорог «Москва — Нижний Новгород — Чебоксары — Казань — Йошкар-Ола — Киров — Сыктывкар» и «Йошкар-Ола — Пермь — Екатеринбург», имеет железнодорожное сообщение в южном, центральном и восточном направлениях, а также воздушное — с различными регионами, т.е. является универсальным транспортным узлом. Между городами Чебоксары и Новочебоксарск расположена плотина Че-

боксарской ГЭС, по которой проходит автодорога «Чебоксары — Йошкар-Ола — Киров». Ниже ГЭС находится мощный складской комплекс и грузовой причал с железнодорожными и автомобильными подъездными путями, способный принимать судна с водоизмещением до 5 тыс. т.

Кроме того, в городах Чебоксары и Новочебоксарск сохранился всесторонне развитый промышленно-строительный потенциал, освободившийся от крупнейшего строительства: Чебоксарской ГЭС, Химического промышленного комбината, завода промышленных тракторов и др., что позволяет решать любые производственные задачи.

Создание терминала в **Новочебоксарске** позволит обеспечить недостающим сырьем и продукцией население и предприятия Чувашской Республики и региона в целом (хлопок, зерно, сахар и др.), откроет широкие возможности по обеспечению северных районов России сельскохозяйственной продукцией, производимой в Чувашской Республике и на предприятиях нижнего бассейна Волги, а южных районов — металлами и продукцией деревообрабатывающих производств. Например, в настоящее время не работают из-за отсутствия сырья хлопчатобумажный комбинат и хлопкопрядильная фабрика. Операции с Туркменией (обмен дерева, металла, труб, пластмасс на хлопок) позволяют оживить работу вышеперечисленных предприятий.

Одним из первых производственных направлений, которое планируется развивать, является создание современного производства на базе существующего деревообрабатывающего комбината, расположенного в припортовой зоне. Это позволит более продуктивно задействовать лесной комплекс Чувашской и Марийской Республик, а также Кировской области, которые из-за отдаленности от основных магистральных путей в настоящее время оторваны от рынков сбыта.

Кроме того, генпланом развития региона предусмотрено строительство железнодорожной ветки «Чебоксары — Йошкар-Ола — Киров» через плотину Чебоксарской ГЭС. Ее ввод в эксплуатацию позволит значительно сократить расстояние железнодорожных перевозок, разгрузить северную и южную ветки Транссибирской магистрали. Вслед за этим возникнет острая необходимость в создании складского терминала, увеличении общего грузопотока на предлагаемый комплекс и соответственно будет расти его значимость в регионе.

3. КОМПАНИЯ И ЕЕ ПЕРСПЕКТИВЫ: СТАРТОВЫЕ ПОЗИЦИИ (ИМЕЮЩИЙСЯ ЗАДЕЛ) ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЕКТА

Описание действующего порта. Основная причальная стенка (металлический шпунт) длиной 200 м передана в пользование Чебоксарскому речному порту. Обслуживается четырьмя портовыми кранами типа «Альбатрос» грузоподъемностью 10 т.

Краны находятся в собственности Чебоксарского речного порта.

Территория речного порта — собственность АО «Гэсстрой».

Причал сооружен для приемки сыпучих грузов.

Вспомогательная причальная стенка длиной 50 м состоит на балансе АО «Гэсстрой», обслуживается башенным краном типа КБГС-450 грузоподъемностью 10 т, вылет стрелы — 40 м, предназначен для погрузки-разгрузки водных транспортных средств стройматериалами.

Географическое расположение порта, навигационный период, прямой выход в другие порты на территории Российской Федерации, а также за ее пределами. Речной порт находится на правом берегу реки Волга ниже створа Чебоксарской ГЭС в пределах городской зоны Новочебоксарска, в 15 км ниже Чебоксар.

Навигационный период — с 25 апреля по 15 октября.

Выход речных судов во все порты Волго-Камского бассейна через Волго-Балтийский канал — к северу Европейской части России.

Выход судов типа «река—море» — в Каспийское, Черное, Балтийское и Белое моря.

Текущая и планируемая мощность порта. Имеются следующие данные. Проектная мощность — 1,5 млн т сыпучих грузов в навигацию.

Текущая мощность — 0,7 млн т.

Используемая мощность — 0,05 млн т сыпучих материалов.

При переоборудовании причала, требующем дополнительных капитальных вложений, 50% территории можно приспособить для переработки лесоматериалов (50 тыс. м³, а при ликвидации приема сыпучих грузов — до 100 тыс. м³ в навигацию).

В перспективе причальную стенку можно удлинить до 600 м, что позволит производить одновременно обработку трех плавсредств водоизмещением 5000 т. Последнее даст возможность повысить объем переработки лесоматериалов до 900 тыс. т в навигацию.

Существующие и планируемые погрузочно-разгрузочные мощности. В настоящее время на причальной стенке имеются два порталных крана типа «Альбатрос», позволяющие перерабатывать до 100 м³ лесоматериалов.

При удлинении причальной стенки до 600 м будет возможность установить дополнительно еще два таких же крана, используемых в настоящее время для переброски сыпучих грузов в тыльной зоне порта. Дополнительно понадобятся четыре портовых крана в тыловой зоне.

Бизнес-план мебельной компании «Пайн».

Пример разработки бизнес-плана зарубежной компании

На примере компании по производству мебели «Пайн» (Канада) в этом разделе даны рекомендации по разработке бизнес-плана.

В бизнес-плане должны быть отражены следующие вопросы.

Содержание

Раздел бизнес-плана	Тематика	Страница
1. Резюме	«Почему» и «сколько» бизнес-плана	
2. Сведения о компании	Кто мы и что мы делаем	
3. Среда для бизнеса	Отрасль, в которой мы действуем	
4. План по маркетингу и продажам	Прогноз продаж и как мы можем его выполнить	
5. Оперативный план	Оборудование и помещения, которые нам необходимы	
6. План по трудовым ресурсам	Наши кадры и люди, в которых мы нуждаемся	
7. Финансовый план	Текущие и будущие финансовые нужды	
8. Долгосрочное планирование	Главные этапы будущего пути	

1. РЕЗЮМЕ

(«почему» и «сколько» бизнес-плана)

Опишите ваш бизнес (компанию) и цель данного плана. Мебельная компания «Пайн» планирует производить мебель высшего и среднего качества для рынка Восточного Онтарิโอ. Этот бизнес-план обобщает планы компании и будет использован для получения банковского кредита.

Обобщите ваши финансовые потребности и назовите источники, из которых вы планируете получить финансирование. На основании финансового анализа сделан вывод о том, что в течение первого года реализации бизнес-проекта потребуется примерно 200 тыс. дол.: 150 тыс. дол. будут внесены владельцами компании, остальная часть получена в банке на основе операционной (плавающей) кредитной линии.

Перечислите в таблице (табл. 1), на что в основном будут расходоваться привлеченные вами денежные средства.

Таблица 1

Использование денежных средств

Направление использования средств	Сумма, дол.
Ремонт арендуемого помещения	55 000
Оборудование	70 500
Оборотные средства	70 000
Итого	195 500

Если вы ждете внешнего финансирования, укажите, почему деньги должны инвестироваться в ваш бизнес.

Укажите размер ожидаемой от инвестиции в вашу компанию прибыли, а также срок и порядок возврата инвестиций.

Мебельная компания «Пайн» не нуждается в долгосрочном кредите. Кредитная линия, необходимая для получения оборотных средств, будет обеспечена погашением дебиторской задолженности, товарно-материальными запасами и гарантией владельцев¹.

2. СВЕДЕНИЯ О КОМПАНИИ (COMPANY PROFILE)

(кто мы и что мы делаем)

В этом разделе подводится итог основной деятельности компании. Разработчики бизнес-плана могут не знать некоторых деталей, наличие которых зависит от того, начала уже компания свой бизнес или только собирается это сделать.

Нужно решить, какая форма организации бизнеса предпочтительней. Есть три варианта: единоличная собственность, партнерство и корпорация. Если вы еще не решили, что лучше для вас, следует прочесть специальную литературу. Необходимо проанализировать преимущества и недостатки каждого из вариантов, поскольку это будет влиять на процедуры регистрации компании и лицензирования будущей деятельности. Все эти данные заносятся в таблицу (табл. 2). Сделав это, вы, с одной стороны, еще раз вспомните о своих целях (или обобщите то, что уже сделано), с другой стороны, продемонстрируете правильное понимание законодательства в области бизнеса, который планируете.

Наконец, приведите краткие сведения об управляющих и консультантах компании (табл. 3 и 4). Это позволит читателям представить всех, кто вовлечен в бизнес.

В разделе «План по трудовым ресурсам» нужно более детально охарактеризовать их опыт и обязанности. Как показывает пример компании «Пайн», разработчики бизнес-плана должны определить долю в бизнесе, принадлежащую управляющим и консультантам, дать краткое описание их положения в компании и той роли, которую они играют. Назовите вашего банкира, юриста и бухгалтера в качестве консультантов компании, даже если они не имеют собственности в компании. Также включите всех друзей или знакомых, имеющих деловые навыки, которых вы планируете привлечь к своей деятельности.

¹ Это означает, что фактически кредит в банке берется ежемесячно сроком на месяц. После оплаты покупателями (через 30 дней после поставки) проданных оптовикам товаров кредит возвращается с процентами и берется новый кредит (снова на месяц). При этом товарно-материальные запасы и задолженность покупателей служат залогом. Таким образом, размер кредита равен не годовой, а месячной потребности в оборотных средствах.

Таблица 2

Регистрация и лицензирование деятельности компании

Регистрация и лицензии	Дата	Номер
1. Устав компании	20 декабря 200__ г.	8888
2. Разрешение на торговлю	Надо получить в 200__ г.	
3.		

Таблица 3

Управление компанией

Фамилия, имя	Занимаемое положение	Доля собственности, %
1. Смит Джозеф	Президент	50
2. Смит Вильям	Вице-президент	50
3.		

Таблица 4

Консультанты компании

Фамилия, имя	Занимаемое положение	Доля собственности, %
1. Джоунс Фрэнк	Бухгалтер	
2. Вильсон Фрэнк	Юрист	
3.		
4.		

3. СРЕДА ДЛЯ БИЗНЕСА (ENVIRONMENT OF THE INDUSTRY) (отрасль, в которой мы действуем)

В этом разделе опишите в общих словах ту среду, в которой планируете действовать. Более детально сегменты рынка и стратегия проникновения на рынок будут рассмотрены ниже.

3.1. Рынок (The Market)

Составьте график, который покажет текущий размер рынка товаров и услуг, предоставляемых компанией, крупнейшие региональные сегменты рынка и ожидаемые будущие темпы роста.

Таблица 5 иллюстрирует, как эта информация может быть подытожена. Информацию для таблицы можно получить из ряда источников. Основные из них:

- производственные или торговые ассоциации;
- специальные журналы в области промышленности или торговли;
- опубликованные статистические отчеты, данные обсуждений с потенциальными клиентами;
- потенциальные поставщики.

Таблица 5

Размер сегментов рынка

(млн дол.)

Продукция	Восточный Онтарио	Северный Онтарио	Торонто и окрест- ности	Квебек	Всего по районам	Годовой прирост, %
1. Мебель из мягких пород дерева	21	11	28	34	94	6
2.						
3.						

3.2. Тенденции (Trends)

Определите главные направления (например, технологические изменения, мода и т.п.), влияющие на отрасль промышленности или бизнес, которым вы намерены заниматься. Информацию об этих направлениях можно получить, знакомясь с соответствующей литературой и беседуя с покупателями и поставщиками. Это поможет узнать, какие изменения, по их мнению, произойдут в интересующей вас отрасли экономики.

Определив главные тенденции, которые будут иметь влияние в вашей сфере бизнеса, вы должны решить, каким образом бизнес будет адаптироваться к этим тенденциям. Таблица 6 показывает, как компания «Пайн» определила направления в своей отрасли и как ее план вписывается в эти направления.

Таблица 6

Основные тенденции, существующие в отрасли, и запланированные действия

Основные тенденции	Запланированные действия
1. Переход от использования сосны к использованию дуба, особенно в Торонто	Расширить рынок за границы Торонто, где сосна еще популярна
2.	
3.	

3.3. Политика и нормативные положения (Political and Legal)

Как существующее законодательство влияет на оказываемые вами виды услуг, какие существуют возможности их предложения на рынке и способы осуществления ваших замыслов? Главное здесь — определить возможности контроля за возникновением дополнительного риска, который может затруднить или облегчить достижение ваших целей.

Еще раз вспомним о том, что промышленные ассоциации и журналы являются наилучшим источником информации о политических и юридических факторах, которые могут повлиять на ваш бизнес.

В таблице 7 определяются проблемы и степень риска и дана их оценка.

Таблица 7

Политика и нормативные положения

Нормативный документ	Фактор риска	Действия компании
1. Тарифы на использование дерева мягких пород	Низкий	Пока никаких, поскольку не ожидается изменений на сырье на внутреннем рынке
2.		

3.4. Конкуренция (Competition)

По каждому виду услуг определите ваших главных конкурентов, указав их долю и долю рынка, которую можете занять вы. Лучшее средство получить эту информацию — объединить результаты Обследования и личных бесед с потенциальными покупателями.

Информацию о компаниях можно получить из справочников. Торговые журналы и газеты могут дать информацию для оценки доли рынка, занимаемой другими компаниями. Более того, покупатели могут также рассказать вам о тех трудностях, которые создадут ваши потенциальные конкуренты в планируемом вами бизнесе. Таблица 8 показывает, каким образом эта информация обобщена компанией «Пайн».

Таблица 8

Информация о конкурентах

Имя конкурента	Размер компании (продажи, тыс. дол.)	Ценовая политика	Доля рынка, %	Преимущества конкурента
1. «А»	18 000	Низкая	22	Агрессивен, крупный
2. «Б»	13 000	Средняя	11	Качество
3. «В»	9 000	Средняя	7	Великолепный стиль
4. 27 других компаний	Приблизительно 75 000	Все уровни	60	Широкий диапазон продукции

Основываясь на данной информации, вы сможете определить главные трудности вхождения в определенную вами сферу бизнеса. Что мешает их преодолеть?

Заполняя табл. 9, можно обобщить данные обо всех трудностях и наметить пути, при помощи которых вы сможете их преодолеть.

Таблица 9

Барьеры	
Описание барьера	Планируемые действия
1. Большое число конкурентов	Добиться высокого уровня обслуживания клиентов
2. Ценовая конкуренция	Сконцентрироваться на местном и региональном рынках с целью снижения затрат по доставке
3.	

4. ПЛАН ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ

(SALES AND MARKETING PLAN)

(прогноз продаж и как мы можем его выполнить)

Этот раздел исключительно важен. План продаж является фундаментом для всех проектов. В любом случае, когда требуется сделать прогноз, следует подготовить три сценария развития: оптимистический, пессимистический и наиболее реальный.

4.1. Цели по объему продаж (Target Sales)

Подготовьте анализ объема продаж, который, по вашему мнению, вы в любом случае сможете обеспечить. Заполните эту форму по каждому из региональных рынков. Вы будете использовать информацию из табл. 1—9. Таблица 10 содержит такую информацию для компании «Пайн».

Таблица 10

Цели подостижения объема продаж				
Услуга/товар	Размер рынка Восточного Онтарио		Цели компании «Пайн»	
	единиц	тыс. дол.	доля рынка, %	объем продаж, тыс. дол.
1. Столовые гарнитуры	Нет данных	2800	15	420
2. Спальные гарнитуры	Нет данных	4600	15	690
3. Столики кофейные и журнальные (приставные)	Нет данных	1400	20	280
4.				
5.				
Всего региональных продаж		8800	16	1390

4.2. Ценообразование (Pricing)

Подготовьте график цен по каждому из своих товаров. Однако прежде чем сделать это, необходимо изучить цены конкурентов. Вы также должны опросить потенциальных клиентов и определить, сколько они готовы **или** не готовы заплатить за ваш товар или новые виды услуг. Окончательная цена должна быть установлена после определения стоимости ваших товаров и услуг.

Таблица 11 показывает, как компания «Пайн» определяет цену на различные категории товаров.

Таблица 11

Цены различных категорий товаров

Список товаров	Обычные товары, дол.	Крупные партии, дол.
1. Столовые гарнитуры	1400	1250
2. Спальные гарнитуры	1150	1000
3. Столики кофейные	140	130
4. Столики журнальные (приставные)	90	80
5.		

4.3. Будущие продажи (Future Sales)

Теперь подготовьте график прогнозируемых продаж товаров или услуг по каждому году из последующих двух лет. Необходимо иметь три вида прогнозов: оптимистический, пессимистический и наиболее реальный. Включите в этот график оценку затрат на поддержку продаж.

Таблица 10 показывает общий потенциал по каждому товару или каждой услуге в регионе, а также долю рынка, которую вы реально желаете получить. Эта информация должна быть совмещена с вашими предположениями о степени роста рынка, с тем чтобы полностью обеспечить выполнение прогноза продаж.

Помните о различии между ростом вследствие инфляции и действительным ростом, измеренным в натуральных единицах. Таблица 12 показывает пример прогноза продаж на два года для компании.

Таблица 12

Общий потенциал по товарам и услугам

Товары	Прогноз объема продаж на следующие два года, тыс. дол.					
	оптимистический		пессимистический		наиболее реальный	
	1-й год	2-й год	1-й год	2-й год	1-й год	2-й год
1. Столовые гарнитуры	220	240	180	200	200	220
2. Спальные гарнитуры	350	400	260	280	300	340
3. Столики кофейные	60	70	40	50	50	60
4. Столики журнальные (приставные)	60	70	40	50	50	60
5.						
Итого объем продаж	690	780	520	580	600	680

4.4. Организация торговли (Sales Orgazation)

Опишите ту форму организации торговли, которую вы планируете использовать. Как ваша организация торговли должна превосходить то, что делают конкуренты? Необходимо уяснить себе, как они работают. Даже если у вас есть лучшая идея, вы должны знать, что имеется в противовес у конкурентов. Таблица 13 показывает, как компания учитывает некоторые из вопросов при планировании своих продаж.

Таблица 13

Вопросы, которые необходимо решить при планировании

Вопрос	План
1. Количество продавцов	1 изначально
2. Управленческий персонал по торговле	1 изначально
3. Средний объем продаж на продавца в год	200 000 дол.
4. Агенты	5 агентов в Онтарио и Квебеке, комиссионные — 5%

4.5. Анализ покупателей (Customer Analysis)

В этом разделе проанализированы главные критерии, которыми, по вашему мнению, покупатели руководствуются при покупке товаров или пользовании услугами, подобными тем, которые предлагаете вы.

Каков главный критерий у каждой группы покупателей по отдельным видам услуг? Хотя эти критерии можно угадать исходя из собственного опыта, неплохо бы подтвердить ваши догадки. Поэтому проведение опроса среди различных групп покупателей позволит выяснить, будут ли они действовать так, как вы предполагаете. Вы можете удивиться, как легко перенести ваши личные предпочтения на вашего покупателя. Именно это обеспечит понимание пожеланий покупателя, а не ваших лично, что и принесет успех вашему бизнесу.

Критерии покупки могут включать: цену товара, качество, сроки и надежность доставки, профессионализм продавцов и управляющих, стиль, разнообразие товаров и качество услуг. Таблица 14 показывает, каким представляется компании «Пайн» мнение покупателей.

Таблица 14

Мнение покупателей

Группа покупателей	Основные критерии покупки		
	1-е место	2-е место	прочие
1. Мебельные магазины	Качество	Стиль	Цена, ассортимент
2. Магазины хозтоваров	Цена	Качество	Цена
3. Универмаги	Цена	Доставка	Качество, стиль

Также необходимо для каждого вида услуг дать перечень предполагаемых групп покупателей и указать сумму выручки, которую вы планируете получить от продаж на следующий год, а также прокомментировать вероятность ведения бизнеса с каждой из этих групп покупателей в течение двух предстоящих лет. Таблица 15 показывает прогноз объема продаж по основным группам покупателей для компании «Пайн».

Таблица 15

Прогноз объема продаж по основным группам покупателей

Товар	Основная группа покупателей	Объем продаж в 1-й год, тыс. дол.	Вероятность успеха
1. Столовые гарнитуры	A	46	Очень высокая
	B	42	Очень высокая
	B	28	Высокая
2. Спальные гарнитуры	A	42	Очень высокая
	B	42	Очень высокая
	B	30	Высокая
3. Столики кофейные	A	7	Очень высокая
	B	9	Очень высокая
	B	6	Высокая
4. Столики журнальные (приставные)	A	6	Очень высокая
	B	8	Очень высокая
	B	6	Высокая

Обратите внимание, что компания «Пайн» привлекает множество других (не указанных в табл. 14 и 15) покупателей, для того чтобы достичь целевого объема продаж.

4.6. Продвижение товара на рынок (Promotion)

Определите, как вы будете продвигать до конечного потребителя каждый товар или вид услуг, который вы хотите предложить к реализации. Затраты на продвижение товара или услуг будут включены в затраты по рекламе, описанные в следующем разделе. Возможно, вам необходимо просмотреть соответствующий материал одного из основных учебников по маркетингу для понимания результатов, которых можно ожидать от различных форм продвижения товара на рынок, и того, какая форма является лучшей по сравнению с тем, что делаете вы. Таблица 16 показывает, какие средства продвижения планирует использовать компания «Пайн» для достижения своих прогнозов продаж.

Таблица 16

Средства продвижения товара на рынок

Метод продвижения	Планируется применить	Описание
Размещение товара в демонстрационном пункте	Нет	
Брошюры	Не на первом этаже	
Скидки	Да	5% розничным продавцам при покупке на 10 тыс. дол. и более

4.7. Реклама (Advertising)

Вы знаете, какой объем каждого товара или вида услуг вы планируете реализовать. Это может служить мотивом для их приобретения покупателями.

Решите, как вы будете передавать информацию о своих услугах потенциальным клиентам. Определите, сколько может стоить эта передача информации.

Чтобы определить, какая форма рекламы является наилучшей для вашего бизнеса, начните с азов. В любой книге по введению в маркетинг рассматриваются эти вопросы. Далее просите у средств массовой информации, полиграфических фирм, рекламных агентств предоставить расценки на различные виды рекламы. В таблице 17 описана программа рекламы компании «Пайн».

Таблица 17

Программа рекламы

Виды товара	Цель рекламы	Преимущественный метод рекламы
Все виды товара	Информация	Прямая рассылка в Бельвиле
		Совместные с розничными торговцами рекламные листки (скидки на оплату 50% за рекламу компании «Пайн»)

В таблице 18 суммированы возможные затраты на продвижение товара на рынок и на рекламу.

Таблица 18

Расходы на продвижение товара на рынок и на рекламу

Мероприятие	В последующие 2 года, тыс. дол.	
	1-й год	2-й год
1. Программа скидок	4	6
2. Прямая рассылка	1	2
3. Кооперативная реклама посредством рекламных листов	20	22
Итого	25	30

5. ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН (OPERATING PLAN)

(оборудование и помещения, которые нам необходимы)

В оперативном плане указывается, какие средства, помещения и ресурсы вы планируете использовать для ведения своего бизнеса: в каком здании вы собираетесь работать, какие мебель, машины и оборудование необходимы для вашего бизнеса, а также какое сырье и материалы будут использованы для производства товаров или предоставления услуг.

5.1. Помещения (Facilities)

Таблица 19 показывает, как компания «Пайн» планирует использовать помещения для производства и офисов. Заметьте, как детально описан ремонт арендуемых помещений, что иллюстрирует способ мышления при планировании полезных производственных площадей. Компании «Пайн» требуется несколько закрытых помещений, где проводится окончательная обработка мебели и которые защищены от производственной пыли. Потребуется также соответствующее транспортное обеспечение, так как продукция компании может быть громоздкой. Планируется открыть демонстрационный зал для потенциальных покупателей, где они могут ознакомиться с наборами мебели в собранном состоянии. Хотя в табл. 19

это не указано, но нужно иметь чертеж помещения, что поможет решить, правильно ли выбрано помещение и какой ремонт необходим.

Таблица 19

Помещения	
Местоположение	Бельвиль
Срок предоставления	Октябрь 200_ г.
Описание	Новая промышленная площадка около Хайвей 401
Площадь	10 000 футов ²
Собственность или аренда	Аренда на 5 лет с опционом
Необходимый ремонт помещений/затраты, тыс. дол.	1. Построить отдельное помещение для покрытия мебели лаком (350 футов²)/15 2. Построить офисные помещения и выставочный зал (1500 футов²)/26 3. Надписи/1 4. Оборудование склада/5 5. Электрическое оборудование/8
Итого	55 тыс. дол.

5.2. Оборудование (Equipment)

Таблица 20 показывает, как компания «Пайн» планирует закупку и доставку оборудования. Для того чтобы подготовить требования, необходимо тщательно продумать, что вы будете производить. Если можно, поговорите с представителями аналогичных компаний (но за пределами вашего рынка сбыта), чтобы знать, какое оборудование они используют. Или опишите продукцию, которую вы планируете производить, своим потенциальным поставщикам оборудования и узнайте их мнение о том оборудовании, которое вам потребуется.

Когда вы начнете составлять калькуляцию затрат, убедитесь, что учли в своих расчетах стоимость доставки, установки, гарантийного обслуживания и налоги. Проверьте соблюдение сроков доставки, если вы размещаете заказ.

Убедитесь, что приняли во внимание потребности в ручном инструменте и приспособлениях. Например, компания «Пайн» выделила 4 тыс. дол. на закупку ручного инструмента. Начните изучать свои потребности в оборудовании до того, как вы станете планировать производство, чтобы иметь достаточно времени для выбора оборудования, поставщиков и составления заказов.

Закупки и доставка оборудования

Оборудование	Стоимость, тыс. дол.	Поставщик	Срок поставки, недель
Аренда			
1. Отрезной станок с блоком питания	5	Производители деревообрабатывающего оборудования	4 недели
2. Система забора пыли с процессором	5,5		5 недель
3. Верстачный шлифовальный станок	0,4	Машиностроительная фабрика Бельвиля	Немедленно
4. Установка для измельчения отходов в щепу (2)	5,2	Производители деревообрабатывающего оборудования	4 недели
5. Сверлильные станки с вертикальной и горизонтальной подачей (2)	3,7		4 недели
6. Поперечно-строгальный станок	3		2 недели
7. Ленточная пила	2,4		3 недели
8. Фуговальный станок	2,6		2 недели
9. Продольно-строгальный станок	6,7		7 недель
10. Фасонно-фрезерный станок	6		7 недель
11. Копировальный токарный станок	17,2		14 недель
12. Ручной инструмент и технологическая оснастка	4	Различные	Немедленно
13. Перевозка/установка	2/63,7		
Офис			
14. Мебель б/у	5	Поставщики оборудования для офисов	Немедленно
15. Ксерокс	0,8		Немедленно
16. Прочее оборудование	1/6,8		Немедленно
Итого	70,5		

5.3. Сырье и материалы (Raw Materials and Supplies)

Вам необходимо будет изучить свои потребности в материалах точно так же, как вы это сделали в отношении оборудования, в котором нуждаетесь. Для того чтобы сделать это правильно, следует подготовить детализированные чертежи продукции, которую вы планируете выпускать (эти чертежи понадобятся вам в любом случае). На основании этих чертежей вы в будущем сможете составить список материалов для каждого из

деляя, т.е. перечень материалов с указанием необходимого их количества в расчете на одно изделие (нормы расхода). Эти списки потом потребуются вам для того, чтобы подсчитать все потребности в материалах. Таблица 21 показывает потребности компании «Пайн» в материалах на первый год.

Таблица 21

Необходимые материалы

Описание	Годовая потребность	Общая стоимость, тыс. дол.	Поставщики	Срок выполнения заказов
Сосна	115000 досковых футов	105	«Истерн ламбер»	12 недель
Фанера	45 000 футов	12	«Истерн ламбер»	4 недели
Компоненты ящиков и дверей		10,5	Различные	Сразу
Компоненты зеркал		11,1	Различные	Сразу
Компоненты столов		2,5	Различные	Сразу
Компоненты стульев		2,6	Различные	Сразу
Компоненты буфетов		1,3	Различные	Сразу
Компоненты кроватей		3,9	Различные	Сразу
Отделка		3,1	«Лейк пейнт»	2 недели
Упаковка		12	«Бельвиль пейнт»	Немедленно
Фурнитура		2	Различные	
Расходные материалы		4	Различные	
Итого		170		

Как мы видим, потребуются разнообразные материалы. Каждая строка в записи должна нести соответствующую информацию. Например, указанные потребности в сосне основываются на подсчете размеров каждой детали продукции, помноженных на количество единиц продукции, плюс отходы. Для того чтобы правильно подготовить расчет необходимых материалов, вам нужно понять, как вы будете изготавливать изделия.

Также необходимо знать, у каких поставщиков вы будете делать заказы, форму заказа, цикличность поставок, условия возврата дефектных товаров.

6. ПЛАН ПО ТРУДОВЫМ РЕСУРСАМ (HUMAN RESOURCES PLAN)

(наши кадры и люди, в которых мы нуждаемся)

При составлении штатного расписания необходимо описать ваши требования к персоналу на последующие два года, должностные обязанности сотрудников, структуру компании и планируемые затраты на премии.

6.1. Штатное расписание (Employee Plan)

Таблица 22 показывает, что компания «Пайн» планирует иметь в штате в первый год своей деятельности 14 сотрудников, во второй — 15.

Таблица 22

Штатное расписание

Должность	Обязанности	Численность, чел.	
		1-й год	2-й год
Президент	Управление компанией, продажа, управление продажами товаров		
Вице-президент	Управление компанией, управление производством	1	1
Продавец	Торговля	1	1
Помощник управляющего	Ведение бухгалтерского учета	1	1
Секретарь	Прием посетителей, оформление документов	1	1
Рабочие	Производство мебели	8	9
Складской работник	Погрузка, упаковка	1	1
Итого		14	15

Если в соответствии с бизнес-планом вам нужно будет получить внешнее финансирование, вы должны дать характеристику на каждого управляющего компанией. Принимая решение относительно вашего финансирования, кредитор будет исходить из опыта и квалификации руководящего персонала.

В случае с компанией «Пайн» должны быть подготовлены характеристики президента и вице-президента, в которых следует указать имя, образование, подробно опыт работы и должностные обязанности в вашей компании.

Необходимо тщательно продумать деятельность, чтобы определить, сколько сотрудников надо нанять. Вы можете провести сравнение с другими аналогичными компаниями.

6.2. Организационная структура (Organization Chart)

Как только будет подготовлено штатное расписание, опишите организационную структуру, для того чтобы показать иерархию подчинения. Это необходимо по двум причинам. Во-первых, внешний читатель захочет иметь доказательства того, что вы хорошо продумали штатное расписание и потребности своей компании. Во-вторых, ваши собственные сотрудники могут захотеть узнать структуру компании. На схеме (рис. 1) показана организационная структура компании «Пайн» в первый год.



Рис. 1

6.3. Заработная плата и премии (Compensation and Benefits)

Окончательным шагом при подготовке штатного расписания будет распределение заработной платы и премий. Таблица 23 показывает это на примере компании «Пайн». Существует несколько потенциальных источников информации об уровне зарплат и премий. Вам нужно к ним обратиться, чтобы узнать свой уровень.

Таблица 23

Распределение заработной платы и премий

Должность	Заработная плата, тыс. дол./год	Премии, %
Президент	30	12
Вице-президент	30	12
Продавец	22	12
Помощник управляющего	19	12
Секретарь	15	12
Рабочие	16	12
Складской работник	14	12

7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН (FINANCIAL PLAN)

(текущие и будущие финансовые нужды)

Финансовый план поможет вам и каждому потенциальному инвестору определить, как много потребуется наличности и когда, чтобы начать и сохранить прибыльный бизнес. Вы также должны быть в состоянии оценить, какую прибыль можете получить при том размере капитала, который готовы или собираетесь инвестировать.

Составление финансовых прогнозов прибыли компании, потока наличности и финансового положения заставит вас детально обдумать финансовые операции, которые вы планируете осуществить. В ходе этого процесса ясно выявится любое противоречие, расхождение или нереалистическое предположение.

Большая часть информации, которая будет нужна, чтобы объединить финансовые прогнозы, уже собрана в предыдущих разделах бизнес-плана: продаж, текущей деятельности и трудовых ресурсов. Данный раздел покажет, как объединить все прогнозы в финансовый план.

Поскольку многообразие информации, с которой вы будете работать, может привести к ее недостоверности, чтобы не ошибиться, необходимо разработать три варианта прогнозов: оптимистический, пессимистический и наиболее реальный.

Различия в прибылях и денежных ресурсах при переходе от одного варианта к другому покажут степень риска, с которым вы, возможно, встретитесь.

7.1. Отчет о прибылях и убытках (The Income Statement)

Подготовьте график, показывающий прогнозируемые поступления от продаж на следующие два года. Таблица 24 показывает вариант компании «Пайн». Пункты «А» — «Е» содержат справочный материал, который поможет составить отчет о прибылях и убытках.

Таблица 24

Отчет о прибылях и убытках

(тыс. дол.)

Прибыль и убытки	1-й год	2-й год
(А) Выручка от реализации продукции	600	680
(Б) Стоимость проданных товаров		
Материалы	170	185
Заработная плата и премии рабочим	159	184
Заработная плата и премии администрации	33,6	33,6
Аренда и страховка	30	30
Амортизация (оборудования и помещений)	25,1	25,1

Продолжение

Прибыль и убытки	1-й год	2-й год
Налоги на недвижимость, оплата коммунальных услуг	9	10
Эксплуатационные расходы	6	7
Всего	432,8	474,7
Валовая прибыль	167,2	205,3
(В) Затраты на продажи		
Заработная плата и премии	58,2	59,2
Комиссионные агентам	10	13,5
Реклама и продвижение товара	25	30
Командировки	4	5
Всего	97,2	107,7
(Г) Административные расходы		
Заработная плата и премии	38,1	39,6
Телефон	3	3,5
Амортизация и содержание офиса	3	4
(Д) Затраты на выплату процентов и издержки		
По банковским операциям	7	8
Всего	51,1	55,1
Прибыль до уплаты налогов	18,9	42,5
(Е) Обязательные услуги	4,7	10,6
Чистая прибыль (прибыль) после уплаты налогов	14,2	31,9

7.2. Комментарии к отчету о прибылях и убытках (Notes for Income Statement)

Статьи отчета о прибылях и убытках формируются следующим образом.

А. Выручка от реализации продукции (sales) — запишите наиболее реальный вариант продаж, который был рассчитан в разделе о продажах в бизнес-плане. Осуществите аналогичные действия для оптимистического и пессимистического сценариев.

Б. Стоимость проданных товаров (cost of goods sold) — вы можете получить эти параметры по данным оперативного плана и организационной структуры бизнес-плана. Эти затраты будут включать все трудовые затраты и прямые затраты на сырье и материалы, а также амортизацию (они рассчитываются в разделе «Финансовый отчет») и планируемые затраты на аренду, налоги на недвижимость, расходы на коммунальные услуги и эксплуатацию оборудования.

В. Затраты на продажи (sales expenses) — включите сюда комиссионные и заработную плату продавцов, расходы, связанные с продажей

товара и рекламой, а также другие расходы, рассчитанные в разделе бизнес-плана по маркетингу и продажам. Заметьте, что в компании «Пайн» президент отвечает за продажу, поэтому сюда включается его (ее) заработная плата.

Г. Административные расходы (*administration expenses*) — внесите сюда административные расходы, включающие зарплату сотрудников и накладные расходы. Сюда также относятся расходы на любое прогнозируемое увеличение количества руководящих сотрудников, что может быть необходимо для увеличения объема продаж, телефонные переговоры, амортизацию офисного оборудования.

Д. Затраты на выплату процентов и издержки по банковским операциям (*Interest expense*) — выплата процентной ставки по всем долгам, предусмотренным в ваших прогнозах. Сюда нужно включить издержки по банковским операциям.

Е. Обязательные налоги (*taxes payable*) — налоги, которые уплачивает ваша компания, зависят от множества факторов. Поэтому при заполнении этой графы проконсультируйтесь с вашим бухгалтером. Мы исходили из налоговой ставки, которая использовалась для подсчета всех обязательных налогов в прогнозируемом отчете о прибылях и убытках.

7.3. План по обороту денежных средств (Monthly Cash Flow Statement)

Определите ежемесячно поступления и расходы денежных средств компании в течение следующего (первого) года работы. Помните о том, что денежные средства могут не поступать в течение одного или более месяцев после осуществления продажи, а также о том, что некоторые расходы, такие, как оплата страховки, выплачиваются единовременно, создавая подъемы и спады в денежном потоке.

Накопление или дефицит денежных средств при подведении итогов за каждый месяц покажет рост или сокращение потребности в получении кредитов из банка в течение года. Вы должны иметь набросок плана по обороту денежных средств на второй год работы. Таблица 25 показывает поступления и расходы компании «Пайн»¹.

Аналогично годовые расходы на материалы на 10 тыс. дол. (величина стоимости товарно-материального запаса на месяц — табл. 26) превышали годовые расходы на материалы в отчете о прибылях и убытках (см. табл. 24).

¹ В месячном плане по обороту денежных средств отражен тот факт, что оплата отгруженной продукции поступает в компанию через 30 дней. Поэтому итоговая за год сумма полученных денежных средств на 50 тыс. дол. меньше суммы выручки от реализации за год в отчете о прибылях и убытках (см. табл. 24).

План по обороту денежных средств (первый год)

Таблица 25

(тыс. дол.)

Статья поступлений и расходов	Месяцы												Итого
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	
Полученные денежные средства		20	40	60	50	40	40	40	60	70	80	50	550
Другие поступления (банковский кредит)													
Источник капитала	150												150
Поступление денежных средств — всего	150	20	40	60	50	40	40	40	60	70	80	50	700
Ремонт арендуемого помещения	55												55
Покупка оборудования	70,5												70,5
Заработная плата													
Оклады	25	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	289
Материалы	30	10	10	20	10	20	20	20	10	10	20	10	180
Другие расходы, связанные с производством	3	3	4	4	3	3	3	3	5	6	5	5	47
Другие расходы, связанные с продажей	3	4	4	2	3	4	4	2	2	3	5	3	39
Другие административные расходы	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Процентная ставка													
Затраты — всего	187,5	42	43	51	41	52	52	40	42	54	45	43	692,5
Баланс: положительный (убытки)	-37,5	-22	-3	9	9	-12	-12		18	16	35	7	7,5

7.4. Финансовый отчет (Balance Sheet)

Подготовьте схему, показывающую прогнозируемое состояние активов и пассивов на предстоящие два года. Таблица 26 иллюстрирует, как компания «Пайн» разрабатывает эту схему. Комментарии к каждому пункту финансового отчета следуют ниже.

Таблица 26

Финансовый отчет (прогноз)

(тыс. дол.)

Статья доходов (расходов)	1-й год	2-й год
Активы		
(А) Денежные средства	7,5	53,4
(Б) Дебиторская задолженность	50	62
(В) Товарно-материальные запасы	10	18
Другие		
(Г) Основной капитал		
Первоначальная стоимость	125,5	125,5
(Д) Амортизация (–)	-25	-50,2
(Е) Балансовая стоимость основного капитала	100,4	75,3
(Ж) Другие материальные активы		
Нематериальные активы		
Активы — всего	167,9	208,7
Пассивы и капитал		
Краткосрочные капиталы (текущие пассивы)		
(З) Краткосрочная задолженность		
(И) Расчеты с поставщиками и разными кредиторами	3,7	12,6
(К) Краткосрочная задолженность		
(Л) Задолженность по выплате налогов		
Пассивы — всего	3,7	12,6
(М) Собственный акционерный капитал	150	46,1
(Н) Полученная прибыль к распределению	14,2	46,1
Капитал — всего	164,2	196,1
Пассивы и капитал — всего	167,9	208,7

Содержание пунктов «А» — «Н» разъясняется в комментариях к финансовому отчету. Это поможет вам подготовить отчет.

7.5. Комментарий к финансовому отчету (notes for balance sheet)

Статьи финансового отчета формируются следующим образом.

А. Денежные средства (cash). Эта величина состоит из суммы средств, имеющейся при открытии компании, плюс приращение или дефицит, который получается ежемесячно (см. табл. 25). Аналогично баланс денежных средств на второй год будет состоять из денежных средств на начало второго года плюс ежемесячные приращения или дефицит на второй год.

Б. Дебиторская задолженность (счета к получению) (accounts receivable). Рассчитайте прогнозируемый объем продаж за первый год и вычтите из него сумму средств, полученную от продаж в течение первого года, с тем чтобы определить величину неоплаченных счетов к получению или дебиторской задолженности. На второй год счета к получению должны быть рассчитаны аналогичным способом и прибавлены к дебиторской задолженности за первый год.

Счета дебиторов должны быть уменьшены на сумму, которую, по вашему мнению, невозможно будет получить. Это безнадежные долги (bad debts).

В. Товарно-материальные запасы (inventory) определяются тем, какую продукцию вы планируете продать. Это решение зависит от множества вещей, включая скорость исполнения заказов клиентов и их равномерность. Если вы сделаете это, то к концу года у вас будет запас готовой продукции. Если вы делаете закупки материалов заранее, также необходим запас сырья. Вам нужно проконсультироваться со своим бухгалтером относительно стоимости ваших запасов.

На примере компании «Пайн» рассмотрены только запасы сырья. Расчет ведется на основе разницы между стоимостью материалов (отчет о прибылях и убытках) и фактическими затратами на закупку материалов (поток денежных средств).

Г. Основной капитал (fixed assets) показывает главные затраты, которые вы планируете сделать на покупку недвижимости в течение предстоящих двух лет. Таблица 27 демонстрирует пример компании «Пайн».

Таблица 27

Основной капитал

Основной капитал (основные фонды)	Дата покупки	Стоимость, тыс. дол.	Источник финансирования*	Причины покупки
Заводское оборудование		63,7	Средства владельца	
Офисное оборудование		6,8	Средства владельца	
Кроме того				

* Укажите организации (инвесторов), у которых вы берете заем.

Помните, что ваш бизнес-план может иметь какие-то дополнительные детали относительно планов вашей компании, которые могут поощрять кредиторов и инвесторов выделить вам соответствующие фонды.

Д. Амортизация (depreciation) показывает норму амортизации, которая применяется к большинству категорий основного капитала. Таблица 28 составлена на примере компании «Пайн».

Таблица 28

Нормы амортизации

Вид активов	Годовая норма амортизации, %
Земля	Нет
Здания	Нет
Завод и оборудование	20
Офисное оборудование	20
Прочие	
Ремонт помещения	20

Путем умножения первоначальной стоимости подлежащих амортизации элементов основного капитала на норму амортизации вы сможете рассчитать величину амортизации, чтобы учесть ее при составлении отчета о прибылях и убытках за первый год. Полученную остаточную величину нужно умножить на ту же величину нормы, чтобы рассчитать амортизационные расходы на второй год. Эти расходы (за один год) учитываются в сводном отчете о прибылях и убытках, и накопленные амортизационные затраты вычитаются из итоговой суммы финансового отчета.

Е. Балансовая (остаточная) стоимость основного капитала (net fixed assets). Используйте нормативы предыдущей таблицы, чтобы рассчитать остаточную стоимость основного капитала, и включите полученные величины в прогнозируемый отчет.

Ж. Другие активы (other assets) включают стоимость инвестиций в другие виды бизнеса (материальные активы) и приобретенные патенты (нематериальные активы). В книгах по эккаунтингу имеется перечень примеров других активов.

К. Краткосрочная и долгосрочная задолженность (short-term and long-term debt) показывает сумму краткосрочного и долгосрочного кредита, который предполагается получить от банков и инвесторов. Опишите сумму каждого кредита, величину текущей процентной ставки за кредит, которую нужно выплатить, дату, когда предполагается получить кредит, и вид обеспечения каждого кредита. Таблица 29 показывает, что компания «Пайн» имеет плавающую кредитную линию.

Таблица 29

Задолженность

Название банка/ инвестора	Сумма возможного кредита	Процентная ставка и дата, мес./год	Обеспечение по ссуде	Срок (краткий, длительный)
Банк А		10%, плавающая	Дебиторская задолженность, товарно-материальные запасы	
2.				
3.				
Итого				

Процентная ставка за невыплаченный кредит будет определять затраты на выплату процентов, которые вы должны будете показать в отчете о прибылях и убытках (и потоке денежных средств).

Расчет невыплаченных краткосрочных и долгосрочных долгов может быть сделан путем вычитания годовых обязательных платежей (Б) из невыплаченного баланса за прошлый год (А). В таблице 30 показана схема расчетов применительно к компании «Пайн». Для большей точности обязательные (основные) платежи и процентные ставки нужно рассчитывать ежемесячно, а не раз в год, как это показано в таблице.

Таблица 30

Отчет по займам

Состояние	Кредитор	
	1-й	2-й
Основной долг, сумма в начале 1 -го года (А)		
1-й год		
Сумма погашения основного долга (Б)		
Проценты (А х %)		
Основной долг, сумма в начале 2-го года (А - Б)		
2-й год		
Сумма погашения основного долга		
Проценты [(А - Б) х %]		

II. Расчеты с поставщиками и разными кредиторами (счета к оплате) (accounts payable). Запасы (сырье и материалы) желательно покупать при условии оплаты через 30 дней после получения. В этом случае неоплаченные счета в конце каждого года равны стоимости всех товаров, купленных в последнем месяце года. Товары будут оплачены в январе следующего года, что будет показано в балансе выплат за январь второго года.

Л. Задолженность по выплате налогов, отложенные налоги (deferred taxes) является разницей между расходами на налоги, которые показаны в вашем прогнозируемом отчете о прибылях и убытках, и реальными налогами, которые вы обязаны выплатить в бюджет государства на основании законодательства о налогах. Главное различие заключается в расчете суммы амортизации (затраты, разрешенные для налоговых целей), которую вы можете вычесть из прибыли, подвергаемой налогообложению.

М. Собственный/акционерный капитал (owner's/shareholder's capital). Эта величина образуется из суммы, первоначально инвестированной собственниками бизнеса, плюс любые инвестиции других собственников минус суммы, взятые обратно собственниками.

Н. Полученная прибыль к распределению (retained earnings) эквивалентна кумулятивной (остаточной) прибыли (или потере), полученной компанией со времени ее образования, минус все дивиденды, выплаченные акционерам.

7.6. Показатели финансовой деятельности (Overall Financial Conditions)

В этом заключительном разделе рассматривается прогноз финансового состояния компании в течение последующих двух лет. Рассчитывайте все показатели состояния компании на будущее, взяв за основу наиболее реальный вариант развития. Таблица 31 содержит показатели компании «Пайн».

Показатели финансовой деятельности

Таблица 31

(тыс. дол.)

Финансовые коэффициенты (формулы расчета)	1-й год	2-й год
Возврат инвестиций, % (чистый доход после выплаты налогов : совокупный капитал x 100%)	8,6	16,3
Чистая прибыль, % выручки от реализации (чистый доход после выплаты налогов : выручка от реализации x 100%)	2,4	4,7
Коэффициент текущей ликвидности (текущие активы : текущие пассивы)	18,1	10,6
Срок счетов к получению, дней (365 x счета к получению)	Приблизительно 30	Приблизительно 35
Срок счетов к оплате, дней (365 x счета к оплате : стоимость сырья и комплектующих)	Приблизительно 8	Приблизительно 25

Продолжение

Финансовые коэффициенты (формулы расчета)	1-й год	2-й год
Средний срок хранения товарно-материальных ресурсов, дней (365хсредние запасы : стоимость сырья и комплектующих)	Приблизительно 21	Приблизительно 35
Отношение задолженности к собственному капиталу	0,02	0,06
Коэффициент оплаты процентов (чистый доход от выплаты процентов и налогов : сумма выплаты процентов)	Приблизительно 3,7	Приблизительно 6,3
Рост продаж, % (прирост продаж : предыдущие продажи х 100%)	Нет	13
Рост прибыли, % (прирост прибыли : предыдущая прибыль х 100%)	Нет	125
Рост активов, % (прирост активов : предыдущие активы х 100%)	Нет	240
Доля постоянных затрат, %		
Доля переменных затрат, %		

Для сравнения своих показателей со среднестатистическими по отрасли можно обратиться к профессиональным консультантам, чтобы определить, соответствуют ли ваши показатели норме. Такое сравнение поможет вам в расчетах оборота ваших инвестиций и успеха вашего бизнеса.

8. ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (PLANNING FOR THE FUTURE) (главные этапы будущего пути)

Перспективное планирование на последующие 5—10 лет, которое вы должны осуществлять, будет способствовать прогрессу компании и достижению целей, которые вытекают из ваших перспективных установок. Отвечая на вопросы: как я хотел бы, чтобы компания выглядела через 10 лет, и как будет выглядеть компания, вы сформируете основу долгосрочного плана. Когда вы определите корпоративные задачи и цели, можно будет просчитать главные шаги, которые необходимо сделать в течение предстоящих пяти лет, чтобы добиться достижения поставленных долгосрочных целей.

При достижении этих целей желательно приобрести дополнительные управленческие, производственные и маркетинговые навыки и опыт.

Уже сейчас можно задуматься о том, какие потребности у вас существуют, и начать формулировать планы их реализации. Далее приведены планы компании «Пайн» на будущее.

Долгосрочное планирование

Корпоративные цели и намерения:

- создать репутацию производителя качественной продукции по разумным **ценам**;
- получить известность в Восточном Онтарио в качестве местного поставщика;
- создать и поддерживать высокий уровень производственных отношений.

Основные этапы:

- 200_ г. — 1000 тыс. дол. выручки от продаж;
- в течение трех лет достичь **10%-ного** уровня прибыли после выплат всех налогов и поддерживать его.

Привлечение дополнительных управленческих, производственных и маркетинговых ресурсов:

- в **первыедва — три года** количество персонала будет достаточным;
- далее для увеличения объема продаж потребуются дополнительные сотрудники по маркетингу.

Иная (нефинансовая) помощь:

Бизнес-план продажи за рубежом готовой женской одежды компании «АБ Клотерс»

Содержание

Резюме («почему» и «сколько» бизнес-плана).

1. Сведения о компании (*кто мы и что мы делаем*).
2. Среда для бизнеса (*отрасль, в которой мы действуем*).
3. План по маркетингу и продажам
(*прогноз продаж и как мы можем его выполнить*).
4. Оперативный план
(*оборудование и помещения, которые нам необходимы*).
5. План по трудовым ресурсам
(*наши кадры и люди, в которых мы нуждаемся*).
6. Финансовый план
(*текущие и будущие финансовые нужды*).
7. Долгосрочное планирование
(*главные этапы будущего пути*).

РЕЗЮМЕ (EXECUTE SUMMARY)

(«почему» и «сколько» бизнес-плана)

Цель этого раздела — вызвать интерес читателя, показать основы вашего плана и заставить прочитать план до конца. Если план составлен только для ваших собственных интересов, вы можете принять решение не развивать этот раздел.

Как показывает пример (форма 1), данный раздел плана должен суммировать цели всевозможных фондов, показать вид и условия возможного финансирования, включая условия возврата платежей или инвестиций.

Возможно, резюме легче написать, когда план будет готов полностью.

Темы, которым будет посвящена форма плана, помогут вам сконцентрировать внимание на главных вопросах резюме.

Опишите ваш бизнес (фирму, компанию) и цель данного плана.

Первоначальный план для магазинов готовой женской одежды в небольшом городе, специализирующихся на продаже готовой одежды для молодых работающих женщин.

Обобщите свои финансовые потребности и источники, из которых вы планируете получить финансирование. На основании анализа потока наличности в течение первого года потребуется примерно 100 000 дол., из которых 35 тыс. будут вложены владельцем, 47 тыс. дол. получены в банке в виде долгосрочного кредита, 18 тыс. дол. — в виде краткосрочного кредита.

Перечислите в таблице (форма 1), на что в основном будут расходоваться привлеченные вами денежные средства.

Форма 1

Использование денежных средств

Направления использования средств	Сумма, дол.
1. Ремонт арендуемого помещения	35 000
2. Оборудование	19 800
3. Оборотные средства	45 200
Итого	100 000

Если вы ждете внешнего финансирования, опишите, почему деньги должны инвестироваться в ваш бизнес.

Укажите размер ожидаемой от инвестиций в вашу компанию (фирму) прибыли, а также срок и порядок их (инвестиций) возврата. Компании необходим банковский кредит, который будет выплачен в течение пяти лет из прибыли. Залогом явятся личные гарантии владельца и активы компании.

1. СВЕДЕНИЯ О КОМПАНИИ (COMPANY PROFILE)

(кто мы и что делаем)

В этом разделе подводится итог основной деятельности вашей компании. Как показано на примере, вы можете не знать некоторых деталей, наличие которых зависит от того, открыли вы свой бизнес или только собираетесь сделать это.

Как показано в примере, вам нужно будет решить, какая форма организации бизнеса для вас предпочтительнее. Есть три варианта: единоличная собственность, партнерство и корпорация. Если еще не решено, что лучше для вас, советуем прочесть специальную литературу. Вам необходимо проанализировать преимущества и недостатки каждого из вариантов, поскольку это будет влиять на процедуры регистрации вашей компании и лицензирования будущей деятельности. Внесите все эти пункты в форму 2, как показано в примере. Сделав это, вы, с одной стороны, еще раз вспомните о своих целях (или суммируете то, что уже сделали), с другой стороны, продемонстрируете своим читателям, что правильно понимаете законодательство в той области бизнеса, которую вы планируете.

Наконец, приведите краткие сведения об управляющих и консультантах вашей компании. Это позволит читателям представить всех, кто вовлечен в ваш бизнес. Далее, в разделе «План по трудовым ресурсам», вы более детально остановитесь на опыте и обязанностях работников. Как показывает пример, вы должны определить долю в своем бизнесе,

принадлежащую управляющим или консультантам, дать краткое описание их положения в компании и той роли, которую они играют. Включите вашего банкира, юриста и бухгалтера в качестве консультантов компании, даже если они не имеют собственности в вашей компании. Также включите всех друзей или знакомых, имеющих деловые навыки, которых вы планируете привлечь к своей деятельности.

Форма 2

Сведения о компании

Название и адрес компании	Компания «АБ Клотерс» 10Wilder lane, Thornhill, Ontario L6Z 2N9	
Телефон: #16-669-101 8	Тип организации: партнерство	
Регистрация и лицензии		
Тип	Дата	Номер
1. Лицензирование розничной торговли в налоговой инспекции	20 ноября 200__г.	21819107
2. Регистрация партнерства	30 июля 200_ г.	
3. Муниципальное лицензирование	Надо получить	

Управление компанией

Фамилия, имя	Занимаемое положение	% собственности
1. Джоунс Алекс	Главный управляющий	50
2. Поттер Роберт	Бухгалтер	50

Консультанты компании

Фамилия, имя и адрес	Сфера деятельности	% собственности
1. Джоунс Билл, 20 Premier St., Appleby	Торговля	0
2. Поттер Ларри, 41 Simcoe Ave, Willdowale	Финансы	0
3. Смит Уильям, 8 Laurie St., Markham	Реклама	0
4. Мори Морис, 2 Leslie St., Georgetown	Торговля	0

2. СРЕДА ДЛЯ БИЗНЕСА (ENVIRONMENT OF THE INDUSTRY) (отрасль, в которой мы действуем)

В этой части вы охарактеризуете в общих словах ту среду, в которой планируете действовать. Более детально сегменты рынка и стратегия проникновения на рынок будут описаны ниже.

2.1. Рынок (The Market)

Составьте график, который покажет текущий размер рынка товаров и услуг, предоставляемых вашей компанией, крупнейшие региональные сегменты рынка и ожидаемые будущие темпы роста.

Форма 3 иллюстрирует, как эта информация может быть подытожена. Информацию для таблицы можно получить из ряда источников, какими являются:

- производственные или торговые ассоциации,
- специальные журналы в области промышленности или торговли,
- потенциальные клиенты,
- потенциальные поставщики.

Форма 3

Текущий размер рынка товаров и услуг

Услуги/товар	Размер сегментов рынка, ед.					
	регион 1	регион 2	регион 3	регион 4	всего	рост, %
1. Платья	75000	50 000			125 000	5,0
2. Верхняя одежда	10 000	15 000			25000	4,5
3. Спортивная одежда	90 000	65000			155 000	6,0
4. Трикотаж	30 000	28 000			58 000	5,0
5. Пошив на заказ	5 000	3 000			8 000	10,0

2.2. Тенденции/тренды (Trends)

Определите главные тенденции (например, технологические изменения, моду и т.п.), влияющие на бизнес, которым вы намерены заниматься. Вы можете получить информацию относительно этих тенденций путем **ознакомления** с соответствующей литературой и бесед с покупателями и поставщиками, чтобы знать, какие изменения, по их мнению, произойдут в интересующей вас отрасли экономики. Определив основные тенденции, которые будут иметь влияние в вашей сфере бизнеса, вы должны решить, как ваш бизнес будет адаптироваться к ним. Форма 4 показывает, каким образом компания «АБ Клотерс» определила тенденции в своей отрасли и как она планирует на них реагировать.

Форма 4

Основные тенденции, существующие в отрасли,
и запланированные действия

Основные тенденции	Запланированные действия
1. Увеличение доли профессионалов в крупных центрах	Предложить услуги по пошиву на заказ и торговле высококачественной одеждой делового стиля

Основные тенденции	Запланированные действия
2. Разнообразие фасонов	Привлечь дизайнера
3. Розничные торговцы, имеющие магазины, торгующие со скидкой и являющиеся основным каналом продажи	Улучшение качества подгонки одежды и предложение моделей, разработанных дизайнером

2.3. Политика и нормативные положения (Political and Legal)

Как существующее и разрабатываемое законодательство влияет на ваши виды услуг, на то, как они предлагаются на рынок и каким образом реализуются? Необходимо определить возможности контроля за возникающим дополнительным риском для вашей компании, который может затруднить или облегчить достижение ваших целей.

Еще раз вспомним о том, что промышленные ассоциации и журналы являются, возможно, наилучшим источником информации о политических и юридических факторах, которые могут повлиять на ваш бизнес.

В форме 5 определяются проблемы и степень риска и дана их оценка.

Форма 5

Факторы, влияющие на бизнес

Описание нормы	Влияние фактора	Действия компании
1. Запрещение парковки у магазина	Незначительное	Оплата стоянки для покупателей, изучение возможности использования городского автобуса в качестве челнока для привоза покупателей из центра города
2. Городские правила, требующие работы в воскресные дни	Большое	Привлечение туристов Прием на работу новых сотрудников, работающих на договорной основе

2.4. Конкуренция (Competition)

Для любого вида услуг определите своих главных конкурентов, указав их долю и потенциально возможную часть рынка, которую можете занять вы. Лучшее средство получить эту информацию — обобщить результаты обследования и личных бесед с потенциальными покупателями. Информацию о компаниях можно получить из справочников. Торговые журналы и газеты могут дать информацию для оценки доли рынка, занимаемой другими компаниями. Более того, покупатели могут сказать вам о тех трудностях, которые создадут для вас конкуренты в планируемом вами бизнесе.

Форма 6 показывает, каким образом эта информация обобщена компанией.

Основываясь на данной информации, можно определить главные трудности для вхождения в вашу сферу бизнеса. Что мешает их преодолеть? Заполняя форму 7, вы сможете выделить основные препятствия и указать пути их преодоления.

Форма 6

Информация о конкурентах

Имя конкурента	Размер компании — продажа, дол.	Ценовая политика (описание)	Доля рынка, %	Описание преимуществ конкурента
A	350 000	Минимально двойная стоимость	5	Расположение в центре города
B	780 000	В 1,5—3 раза выше стоимости	25	Три фирменных знака дизайнеров
C	400 000	Двойная стоимость	7	Импортные товары
D	650 000	В 1,75—4 раза выше стоимости	14	Французский дизайнер

Форма 7

Трудности при вхождении в бизнес

Описание барьера	Планируемые действия
1. Отсутствие фирменных знаков известного дизайнера	Пошив одежды на заказ
2. Расположение в центре города	Найти место недалеко от магазина высококачественной обуви и парикмахерской
3. Постоянство клиентов	Показ мод и реклама

3. ПЛАН ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ (SALES AND MARKETING PLAN) (прогноз продаж и как мы можем его выполнить)

Этот раздел исключительно важен.

План продаж является фундаментом для всех ваших проектов. В любом случае, когда требуется сделать прогноз, следует подготовить три сценария развития: оптимистический, пессимистический и наиболее реальный.

3.1. Цели по объему продаж (Target Sales)

Подготовьте анализ объема продаж, который, по вашему мнению, вы в любом случае сможете обеспечить. Заполните эту форму по каждому из региональных рынков. Используйте информацию из форм 3 и 6. Форма 8 содержит такую информацию для компании «АБ Клотерс».

Анализ объема продаж

Услуги/товар	Маркхам		Компания «АБ Клотерс»	
	размер рынка		предполагаемая доля рынка	планируемый объем продаж, дол.
	единицы	дол.		
1. Платья	75 000	7 500 000	5	375 000
2. Верхняя одежда	10 000	300 000	5	15 000
3. Спортивная одежда	90 000	2 700 000	5	135 000
4. Трикотаж	30000	450 000	5	22 500
5. Пошив на заказ	5 000	1 000 000	50	500 000
Всего		11 950 000	8,8	1047500

3.2. Ценообразование (Pricing)

Подготовьте график цен по каждому из своих товаров. Однако до этого вам необходимо изучить цены ваших конкурентов. Вы также должны опросить потенциальных клиентов и определить, сколько они готовы или не готовы заплатить за ваш товар или новые виды услуг. Окончательная цена должна быть установлена после того, как вы определили стоимость своих товаров и услуг.

Фирма 9 показывает, как компания «АБ Клотерс» определяет цену на три разные категории товаров.

Определение цены товаров

Услуги и товар	Полугодовой объем продаж	Оптовые цены*, дол.	Розничная цена, дол.
1. Платья	50%	15%	75-225
2. Верхняя одежда	Ниже среднего	Ниже средней	200—450
3. Спортивная одежда	Обычный	Розничные	85—150
4. Трикотаж	По розничным ценам	Розничные	150—300
5. Пошив на заказ	35 дол./ч	35 дол./ч	35 дол./ч

* Дается 15%-ная скидка на покупку, превышающую по цене 500 дол.

3.3. Будущие продажи (Future Sales)

Теперь постройте график прогнозируемых объемов продаж товаров или услуг по каждому году из последующих двух лет. Необходимо подготовить три вида прогнозов: оптимистический, пессимистический и наиболее реальный. Включите в этот график оценку затрат на поддержание продаж.

Форма 8 характеризует общий потенциал по каждому товару или каждой услуге в регионе. Она также показывает долю рынка, которую вы реально желаете занять. Эта информация должна быть совмещена с вашими предположениями о степени роста рынка с тем, чтобы полностью обеспечить реализацию прогноза объема продаж. Помните о различии между ростом вследствие инфляции и действительным ростом, измеренным в натуральных единицах. Форма 10 показывает пример прогноза объема продаж на два года для компании.

Торговые затраты включают такие элементы, как зарплата продавцов и командировочные расходы. Продвижение товара на рынок и рекламные затраты будут рассмотрены позже.

Форма 10

Прогноз продаж

Услуги и товар	Прогноз продаж на следующие два года*, дол.					
	оптимистический		пессимистический		наиболее реальный	
	1-й год	2-й год	1-й год	2-й год	1-й год	2-й год
1. Платья	175 000	240 000	100 000	110 000	150 000	230 000
2. Верхняя одежда	10 000	15 000	3 000	5 000	6 000	13 500
3. Спортивная одежда	75 000	90 000	30 000	45 000	54 000	85 000
4. Трикотаж	15 000	20 000	7 000	10 000	9 000	17 500
5. Пошив на заказ	300 000	450 000	150 000	200 000	250 000	434 150
Итого объем продаж	575 000	815 000	290 000	370 000	469 000	780 150
Торговые затраты	53 475	75 795	26 970	34 410	48 617	72 553

* Чистая выручка после оплаты всех затрат.

3.4. Организация торговли (Sales Organization)

Опишите организацию торговли, которую вы планируете использовать. Как ваша организация торговли должна превосходить то, что делают ваши конкуренты? Вам необходимо уяснить себе, как они работают. Даже если у вас есть лучшая идея, вы должны знать, что имеется в противовес у конкурентов. Форма 11 доказывает, как компания учитывает некоторые из вопросов при планировании своих продаж.

Вопросы, которые необходимо решить при планировании

Вопрос	План
1. Количество торговых точек или пунктов доставки	Первоначально два — в Маркхаме Один — в г. Барри в конце второго года
2. Число продавцов	Три на магазин
3. Управленческий персонал по торговле	Один менеджер в каждом магазине плюс старший управляющий
4. Средний объем продаж на продавца	От 93 800 до 1 04 020 дол. во втором году

3.5. Анализ покупателей (Customer Analysis)

В этом разделе вы будете анализировать основные критерии, которыми, по вашему мнению, руководствуются при покупке товаров или пользовании услугами, подобными тем, что предлагаете вы. Каковы главные критерии у каждой группы клиентов по отдельным видам услуг?

Хотя вы можете предугадать эти критерии исходя из своего опыта, неплохо будет подтвердить ваши догадки. Поэтому проведение опроса среди различных групп покупателей позволит выяснить, будут ли они действовать так, как вы предполагаете. Вы можете удивиться, как легко перенести ваши личные предпочтения на покупателя. Но понимание пожеланий покупателя, а не ваших принесет успех вашему бизнесу. Критерии покупки могут включать цену, качество, сроки и надежность доставки, профессионализм продавцов и управляющих, стиль, разнообразие товаров и качество услуг. Форма 12 показывает, что думает компания «АБ Клотерс» о своих клиентах.

Форма 12

Анализ покупательских предпочтений

Группы покупателей	Основные критерии покупки*		
	на первом месте	на втором месте	прочие
1. Молодые специалисты	Мода	Как сидит	Уникальность
2. Домашние хозяйки	Легкость ухода за вещью	Срок носки	Цена
3. Студенты	Направление моды	Цена	Выбор
4. Работающие женщины	Срок носки	Цена	Выбор

* Компания заполняет аналогичные формы по все видам товаров: платьям, верхней одежде, трикотажу.

Для каждого вида сервиса необходимо составить перечень предполагаемых групп покупателей и указать сумму выручки, которую вы пла-

нируете получить от продаж на следующий год. Следует продумать вопрос о вероятности ведения бизнеса с каждой из групп клиентов в течение двух предстоящих лет. Форма 13 показывает прогноз объема продаж по основным группам покупателей для компании «АБ Клотерс».

Форма 13

Прогнозирование продаж товаров и услуг

Услуги/товар	Прогноз объема продаж		
	основные группы покупателей	объем продаж в 1-й год, дол.	вероятность успеха
1. Платья	1. Домашние хозяйки	75 000	50% — вероятно, слишком дорого; 100% — обзоры подтверждают; 100% — обзоры подтверждают
	2. Работающие женщины	50 000	
	3. Молодые специалисты	25 000	
2. Верхняя одежда	1. Молодые специалисты	3000	Вся категория под вопросом
	2. Работающие женщины	2000	
	3. Домашние хозяйки	1000	
3. Спортивная одежда	1. Молодые специалисты	30 000	Отлично — только товары высокого качества Обследование подтверждает аналогичный объем продаж
	2. Работающие женщины	15 000	
	3. Студенты	9000	
4. Трикотаж	1. Молодые специалисты	4000	Все категории под вопросом
	2. Студенты	3000	
	3. Работающие женщины	2000	
5. Пошив на заказ	1. Молодые специалисты	150 000	Отлично — обширные обследования подтверждают спрос на пошив по заказу
	2. Работающие женщины	75 000	
	3. Домашние хозяйки	25 000	

3.6. Программа продвижения товара на рынок (Promotion)

По каждому товару или виду услуг, который вы хотите предложить к реализации, определите, как вы будете продвигать его до конечного потребителя. Затраты на продвижение товара или услуг будут включены в затраты по рекламе, описанные в следующем разделе. Возможно, вам необходимо просмотреть соответствующие разделы одного из основных учебников по маркетингу для понимания результатов, которые вы можете ожидать от различных видов продвижения товара на рынок, и уяснения

того, какой вид является наилучшим по сравнению с тем, что делаете вы. Форма 14 показывает, какие средства продвижения компания «АБ Клотерс» планирует использовать для достижения своих целей.

Форма 14

Продвижение товаров на рынок

Метод продвижения товаров на рынок	Планируется применить	Описание
Размещение в демонстрационном пункте картона	Да	Фотографии готовой одежды, сшитой на заказ, на листах
Буклеты	Да	Картонные листы, подобные упомянутым выше, но которые посетитель может взять с собой
«На цент дешевле»	Нет	
Скидки	Да	Полугодовая распродажа, чтобы освободить склады, плюс 15%-ная скидка на покупки на сумму более 500 дол.
Купоны	Да	Ежегодная 25%-ная скидка на пошивочную ткань

3.7. Программа рекламы (Advertising)

Вы знаете, какое количество каждого товара или вида услуг вы планируете реализовать и что может служить мотивом для покупателей их приобрести. В этом разделе решите, как вы будете информировать о своих услугах потенциальных клиентов. Определите, во что обойдется информация.

Чтобы выяснить, какая форма рекламы является наилучшей для вашего бизнеса, начните с чтения азов. Любая вводная книга по маркетингу включает этот вопрос. Далее обращайтесь в средства массовой информации, полиграфические фирмы, рекламные агентства, чтобы узнать расценки на различные виды рекламы. В форме 15 описана программа рекламы компании «АБ Клотерс».

Форма 15

Рекламная компания

Услуги/товар	Программа рекламы	
	цель	преимущественный метод
1. Все виды товара	Информация	Газетная реклама
2. Пошив на заказ	Распродажа	Купоны, афиши
3. Все товары	Распродажа	Афиши

4. ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН (OPERATING PLAN) (оборудование и помещения, которые нам необходимы)

В оперативном плане описываются средства, помещения и ресурсы, которые вы планируете использовать для ведения бизнеса: здание, где вы собираетесь работать, вся мебель, машины и оборудование, которые необходимы для вашей деятельности, а также сырье и материалы, используемые для производства товаров или предоставления услуг.

4.1. Помещения (Facilities)

Форма 16 показывает, как компания «АБ Клотерс» планирует использовать помещения для своих магазинов. Заметьте, как детально описан ремонт арендуемых помещений, поскольку в сфере торговли готовой женской одеждой внешний вид магазина крайне важен. Также вам необходимо знать, сколько будут стоить мебель и оборудование, чтобы составить финансовый план.

Убедитесь, что вы продумали все детали относительно своих товаров и услуг. Так, компания «АБ Клотерс» прежде чем найти подрядчиков по ремонту, подготовила детальный план всех помещений магазина в Маркхаме, который включает и мастерскую, где будет производиться пошив одежды по индивидуальным заказам покупателей. На чертежах указано даже расположение электрических розеток, стола для раскроя и швейных машин.

Форма 16

Оборудование и ремонт магазинов

Особенность	Помещения		
	первое	второе	третье
Местоположение	Маркхам	Маркхам	Маркхам
Сроки	1-й год — январь	1-й год — январь	2-й год — июнь
Описание	Новый магазин на Хайвей, 48	Магазин на Мейн-стрит	Сеть магазинов
Площадь	3000 футов ²	2500 футов ²	3000 футов ²
Собственность или аренда	Аренда	Аренда	Аренда
Необходимый ремонт арендуемых помещений (капитальные затраты)	1. Рабочая комната — 5000 дол. 2. Раздевалки — 2500 дол. 3. Склад — 1000 дол. 4. Окраска — 1500 дол.	1. Раздевалки — 2500 дол. 2. Склад — 1000 дол. 3. Окраска — 1500 дол. 4. Ковровое покрытие — 10 000 дол.	1. Рабочая комната — 5000 дол. 2. Раздевалки — 2500 дол. 3. Склад — 1000 дол. 4. Окраска — 1500 дол.

Особенность	Помещения		
	первое	второе	третье
Мебель, драпировка и оборудование (капитальные затраты)	Три больших зеркала — 1000 дол. Один кассовый аппарат — 3000 дол. 100 футов стеллажей — 500 дол. Шкафчики — 1500 дол. Две промышленные швейные машины — 5000 дол. Гладильное оборудование — 2500 дол.	Три больших зеркала — 1000 дол. Один кассовый аппарат — 3000 дол. 100 футов стеллажей — 500 дол. Шкафчики — 1500 дол. Ручной отпариватель — 350 дол.	Три больших зеркала — 1000 дол. Один кассовый аппарат — 3000 дол. Одна швейная машина — 2500 дол. Гладильное оборудование — 2500 дол.

4.2. Поставщики (Suppliers)

Очень важно изучить потенциальных поставщиков, прежде чем вы откроете свое дело. Иногда на выполнение заявки требуется продолжительное время, например при заказах на сезонные товары. Для заполнения этого раздела плана необходимо знать, у каких поставщиков вы планируете закупать тот или иной товар, обычный срок поставки, условия закупки и возврата поврежденных товаров.

Самым лучшим источником информации о поставщиках являются справочники.

Форма 17 показывает, как компания «АБ Клотерс» планирует закупать материалы для пошива на заказ.

Обратите внимание, что у каждого поставщика свои условия.

Форма 17

Закупка материалов

Категория поставляемых товаров	Поставщики	Объем закупок следующего года, дол.	Сроки/условия
1. Платья	Компания «Дресс.Дж. Фрокс»	25 000 20 000 46 050 91 050	Треть оплачивается на дату заказа, треть — на дату поставки, треть в течение 30 дней
2. Верхняя одежда	Компания «Дии'с»	3642	2% оплачивается в течение 10 дней, полная оплата — в течение 30 дней

Категория поставляемых товаров	Поставщики	Объем закупок следующего года, дол.	Сроки/условия
3. Спортивная одежда	Компания «Дж. Спорте Ли-Кей»	10 000 22 778 32 778	Оплата и поставка по согласованному графику
4. Трикотаж	Компания «Джейн'с кастом»	5463	25% предоплаты при заказе, полная оплата — в течение 30 дней
5. Ткань	Компания «ЛМ-импорт» Компания «ОП-импорт»	30 000 48 875 78 875	Гарантийное письмо при заказе
6. Фурнитура	Компания «Дресссаплай»	3500	30 дней

5. ПЛАН ПО ТРУДОВЫМ РЕСУРСАМ (HUMAN RESOURCES PLAN)

(наши кадры и люди, в которых мы нуждаемся)

5.1. Штатное расписание (Employee Plan)

В этом разделе плана определяются должности и задачи, стоящие перед сотрудниками, которые необходимы для ведения вашего бизнеса. Рассматривая должности и задачи в единстве, вы можете сформулировать должностные обязанности. Последним шагом при составлении штатного расписания будет определение того, сколько людей потребуется вам для выполнения той или иной работы.

Форма 18 показывает штатное расписание компании «АБ Клотерс» на первый и второй годы деятельности. Заметьте, что внештатные сотрудники также включены в штатное расписание и представляют часть штатных сотрудников.

Если ваш бизнес-план будет использоваться для получения финансирования, необходимо представить заключение относительно предполагаемой системы управления компанией. Внешний кредитор будет принимать решение о выделении вам денег в зависимости от знаний и опыта вашего управленческого персонала. В случае компании «АБ Клотерс» должны быть подготовлены характеристики как главного управляющего и главного бухгалтера, так и партнеров с подробным указанием имени, образования, опыта работы и должностных обязанностей в вашей компании.

Штатное расписание

Должность	Обязанности	Численность	
		1-й год	2-й год
Главный управляющий	1. Закупки 2. Связь с поставщиками 3. Контроль за управляющими магазинов 4. Связь с банками	1	1
Управляющий магазином	1. Оформление прилавков и витрин 2. Приемка товара 3. Контроль за продавцами 4. Общение с покупателями 5. Повседневная связь с банками	2	3
Бухгалтер	1. Бухгалтерский учет 2. Выверка балансовых счетов 3. Администрирование	1	1
Продавец	1. Обслуживание покупателей 2. Выкладка товара на полках магазина 3. Прием заказов на индивидуальный пошив	5	7,5
Портной	1. Индивидуальный пошив 2. Мелкий ремонт		

5.2. Организационная структура (Organizational Structure)

Должности, которые вы описали в форме 18, могут быть тем или иным образом взаимосвязаны. Очень важно решить, кто отвечает за все и перед кем отчитываются сотрудники.

Форма 19 показывает организационную структуру компании «АБ Клотерс». Отметьте, что один и тот же человек является главным управляющим и управляющим магазином № 1. Магазин № 1 выступает основным по пошиву одежды.

Магазины № 2 и № 3 нанимают на неполную рабочую неделю портных для переделки, мелкого ремонта и окончательной подгонки одежды.

Организационная структура компании



5.3. Заработная плата и льготы (Compensation and Benefits)

Необходимо знать, сколько надо платить своим сотрудникам, чтобы привлечь высококвалифицированных работников. Просмотрите рекламные объявления о найме на работу и узнайте таким образом, каковы конкурентоспособные ставки и заработная плата. Не забудьте о льготах, которые могут быть значительной добавкой к заработной плате, и детально определите их. Форма 20 показывает, как компания «АБ Клотерс» будет оплачивать труд своих сотрудников.

Форма 20

Оплата труда работников

Должность	Заработная плата, дол.		Льготы		
	недельная	годовая	скидки, %	отпуск	премии, %
Главный управляющий	300	15642	10	3 недели	3
Бухгалтер	300	15 642	10	3 недели	3
Управляющий магазином	250	13 035	10	2 недели	3,8
Продавец	175	9125	10	2 недели	—
Портной	250	13 035	10	2 недели	3,8

6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН (FINANCIAL PLAN)

(текущие и будущие финансовые нужды)

Финансовый план поможет вам и каждому потенциальному инвестору оценить, сколько потребуется наличности, чтобы начать и сохранить прибыльный бизнес. Вы также должны быть в состоянии определить, какую прибыль вы можете получить при том размере капитала, который вы готовы или собираетесь инвестировать.

Прогнозирование прибыли вашей компании, потока наличности и финансового положения заставит вас детально обдумать финансовые операции, которые вы планируете осуществить. В ходе этого процесса выявятся любые противоречия, расхождения или нереалистичные предположения.

Информация, которая вам нужна, чтобы объединить финансовые прогнозы, в большей своей части уже собрана в предыдущих разделах, когда вы составляли планы продаж, текущей деятельности и трудовых ресурсов. Данный раздел покажет вам, как объединить все ваши прогнозы в финансовый план.

Поскольку многообразие информации, с которой вы будете работать, может привести к ее недостоверности, необходимо разработать три варианта прогнозов: пессимистический, оптимистический и наиболее реальный.

Различия в прибылях и наличности при переходе от одного варианта прогноза к другому будут показывать степень риска, с которым вы, возможно, встретитесь.

6.1. Отчет о прибылях и убытках (The Income Statement)

Подготовьте график, показывающий прогнозируемые поступления от продаж на следующие два года. Форма 21 показывает пример компании «АБ Клотерс». Пункты от «А» до «Ж» расшифрованы в комментариях к отчету о прибылях и убытках, что поможет составить отчет о прибылях и убытках.

Форма 21

Отчет о прибылях и убытках

Позиция	Прибыли и убытки, дол.	
	1-й год	2-й год
(А) Продажи	469 000	780 150
(Б) Стоимость проданных товаров	287 028	444 686
(В) Затраты на продажу	749 14	108 538
(Г) Реклама и продвижение товара на рынок	12 194	20 283
(Д) Административные расходы	83 000	7802
(Е) Затраты на выплату процентов	4690	52 841
Доход до выплаты налогов	7174	13210
(Ж) Обязательные налоги	1794	13210
Чистая прибыль (прибыль после выплаты налогов)	5380	39 631

6.2. Комментарии к отчету о прибылях и убытках (Notes for Income Statement)

Статьи отчета о прибылях и убытках формируются следующим образом.

А. Продажи (sales) — запишите наиболее реальный вариант продаж, который был рассчитан в разделе о продажах бизнес-плана. Осуществите аналогичные действия для оптимистического и пессимистического сценариев.

Чистая сумма продаж (*net sales*) — доход в розничных магазинах от продажи товаров и услуг после вычета стоимости товаров по сниженным ценам и возвратов обычно на 5% и более меньше, чем валовая стоимость продаж (*gross sales*).

Б. Стоимость проданных товаров (cost of goods sold) — вы можете получить нужные параметры по данным из оперативного плана (Operating Plan) бизнес-плана. Эти затраты будут включать все расходы на приобретение товаров основного и отделочного материалов, включая стоимость содержания рабочего помещения и другие затраты, необходимые для осуществления пошива, мелкого ремонта и переделки одежды компанией «АБ Клотерс».

В. Затраты на продажу (sales expenses) объединяют заработную плату продавцов и другие расходы, связанные с продажей товара и рассчитанные в разделе о плане по маркетингу и продажам бизнес-плана. Сюда же можно включить расходы на рекламу и продвижение товара на рынок, но можно выделить эти расходы в отдельную статью.

Г. Реклама и продвижение товаров на рынок.

Д. Административные расходы (administration expenses) — отнесите сюда административные расходы, включающие заработную плату сотрудников и накладные расходы. Помните, что накладные расходы — это аренда помещений, расходы на коммуникации, а также амортизацию.

Е. Затраты на выплату процентов (interest expense) включают выплату процентной ставки по всем долгам, предусмотренным в ваших прогнозах (см. о краткосрочных и долгосрочных долгах в разделе, посвященном балансу).

Ж. Обязательные налоги (taxes payable) — налоги, которые выплачивает ваша компания. Они зависят от множества факторов, поэтому при заполнении этой графы проконсультируйтесь с вашим бухгалтером. Мы исходили из ставки налогов, равной 25%. Эта процентная ставка использовалась для подсчета всех обязательных налогов в прогнозном отчете о прибылях и убытках.

6.3. План по наличности (Monthly Cash Flow Statement)

Определите ежемесячно поступления и расходы наличности для своей компании в течение следующего (первого) года работы. Помните о том, что наличность может быть не получена в течение одного или более меся-

Поступления и расходы

Статья	Месячный план поступлений и расходов, тыс. дол. (первый год)												
	янв.	февр.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	итого
Полученные денежные средства	25	30	32	37	40	35	20	20	45	50	65	70	469
Другие поступления (банковский кредит)	47												47
Источник капитала	35												35
Поступление денежных средств — всего	107	30	32	37	40	35	20	20	45	50	65	70	551
Ремонт арендуемых помещений	35												35
Стоимость проданных товаров	20	15	23	23	22	12	12	35	35	35	35	20	287
Покупки	19,8												19,8
Плата за арендуемые помещения	0												
Снабжение	0,8	1,0			0,3			0,3		0,3		0,3	3,0
Затраты на продажи	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	74,4
Лицензирование	0,5												0,5
Реклама	1,5	1,5			0,5	0,5		1,0	2,0	2,0	2,0	1,2	12,2
Офисные расходы	1,0	0,8		0,2		0,2		0,2		0,2		0,2	2,8
Заработная плата													
Оклады	3,0	3,0	3,1	3,0	3,0	3,1	3,0	3,0	3,1	3,0	3,0	3,1	36,4
Выплата процента	0	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,7	4,7
Налоги													1,8
Аренда помещения	3,4	3,3	3,4	3,3	3,4	3,3	3,4	3,3	3,4	3,3	3,4	3,4	40,3
Погашение кредита													
Расходы денежных средств	91,2	31,2	36,1	36,1	35,8	25,7	25,0	49,4	50,1	50,4	50,0	36,9	517,9
Баланс — положительный	15,8	-1,2	-4,1	0,9	4,2	9,3	-5,0	-29,4	-5,1	-0,4	15,0	33,1	33,1

цев после осуществления продажи. Подобно этому некоторые расходы, такие, как оплата страховки, производятся одновременно, создавая подъемы и спады в потоке наличности. Накопление или дефицит наличности при подведении итогов за каждый месяц будет показывать рост или сокращение потребности в получении кредитов из банка в течение года. Вы должны иметь набросок плана по наличности на второй год. Форма 22 показывает поступления и расходы компании «АБ Клотерс».

6.4. Баланс (Balance Sheet)

Подготовьте схему, показывающую прогнозируемое состояние активов и пассивов на предстоящие два года. Форма 23 иллюстрирует, как компания «АБ Клотерс» составит эту схему. Комментарии к каждому пункту балансового отчета следуют ниже.

Форма 23

Баланс		
Статья	Прогнозный баланс, дол.	
	1-й год	2-й год
Активы		
(А) Денежные средства (наличность)	5000	10 000
(Б) Счета дебиторов	40 000	55 000
(В) Товарно-материальные запасы	25 015	61 446
Другие		
(Г) Основной капитал		
Первоначальная стоимость	19 850	27 850
(Д) За вычетом амортизации	1985	2785
(Е) Балансовая стоимость основного капитала	17 865	25065
(Ж) Другие активы		
Ремонт арендуемых помещений	35 000	55 000
Нематериальные активы	0	0
Активы — всего	122 880	206 511
Пассивы и капитал		
Краткосрочные капиталы (текущие пассивы)		
(З) Краткосрочная задолженность	0	0
(И) Расчеты с поставщиками и разными кредиторами (счета к выплате)	35 000	60 000
(К) Долгосрочная задолженность	47 000	65 000
(Л) Отложенные налоги	500	1500
Пассивы — всего	82 500	126 500
(М) Акционерный/собственный капитал	35 000	35000
(Н) Полученная прибыль к распределению	5380	45 011
Капитал — всего	40 380	80011
Пассивы и капитал — всего	122 880	206 511

6.5. Комментарии к балансу (Notes for Balance Sheet)

Статьи баланса формируются следующим образом.

А. Денежные средства (cash) — эта величина состоит из суммы наличности, которая имеется на момент открытия бизнеса, плюс приращение или дефицит, который получается ежемесячно, как показано в форме 22. Аналогично баланс денежных средств на второй год будет состоять из наличности в начале второго года плюс ежемесячные приращения или дефицит на второй год.

Б. Счета дебиторов (счета к получению) (accounts receivable) — рассчитайте прогнозируемый объем продаж за первый год и вычтите из него сумму наличности, полученную ежемесячно от продаж в течение первого года, с тем, чтобы определить величину неуплаченных счетов к получению, или дебиторской задолженности. На второй год счета к получению должны быть рассчитаны аналогично; их сумма прибавляется к дебиторской задолженности за первый год.

Счета дебиторов должны быть уменьшены на сумму, которую, по вашему мнению, невозможно будет получить. Это безнадежные долги (*bad debts*).

В. Товарно-материальные запасы (inventory) — используйте свой прогноз продаж для определения величины запасов сырья и материалов, которые вам нужны, чтобы выполнить заказы на продажу в течение одного месяца. Если требуется много времени для выполнения заявки на новое сырье и материалы, целесообразно иметь запасов более, чем на один месяц. Если вы решите, что вам нужен двухмесячный запас сырья и материалов, тогда в конце первого года сделайте заказ на январь и февраль второго года. В конце второго года потребность в товарно-материальных запасах будет зависеть от прогноза продаж на январь и февраль третьего года (плюс определенное увеличение цен на сырье и материалы).

Г. Основной капитал (fixed assets) — это главные затраты, которые вы планируете сделать на закупку основного капитала в течение предстоящих двух лет. Форма 24 приводит пример компании «АБ Клотерс».

Форма 24

Основной капитал

Основной капитал (основные фонды)	Дата покупки	Стоимость, дол.	Источник финансирования*	Причины покупки
Магазины №1 и №2 — стационарное оборудование	Декабрь	19 850	Банк X	Для открытия бизнеса
Магазин №3 — стационарное оборудование	Декабрь	8000	Банк Y	Для открытия бизнеса
Кроме того				

* Укажите организации (инвесторов), у которых вы берете заем.

Учтите, что ваш бизнес-план будет иметь и другие данные относительно планов вашей компании, которые будут поощрять кредиторов и инвесторов выделить вам соответствующие фонды.

Д. Амортизация (depreciation) показывает норму амортизации, которая применительна к большинству элементов основного капитала. Форма 25 составлена на примере компании «АБ Клотерс».

Форма 25

Амортизационные отчисления

Вид активов	Годовая норма амортизации, %
Земля	Нет
Здания	Нет
Завод и оборудование	Нет
Офисное оборудование	10
Прочие:	
мебель	10
швейные машины	10

Путем умножения первоначальной стоимости элементов основного капитала, подверженных амортизации, на норму амортизации можно рассчитать величину амортизации, чтобы вычесть ее при составлении отчета о прибылях и убытках за первый год. Полученная остаточная величина должна быть умножена на ту же величину нормы для расчета амортизационных расходов на второй год. Эти затраты (за один год) вычитаются из сводного отчета о прибылях и убытках, а накопленные амортизационные затраты вычитаются из баланса.

Е. Балансовая (остаточная) стоимость основного капитала (net fixed assets) — используйте нормативы предыдущей формы 24, чтобы рассчитать остаточную стоимость основного капитала, и включите полученные величины в прогнозный баланс.

Ж. Другие активы (other assets) включают стоимость инвестиций в другие виды бизнеса (материальные активы) и приобретенные патенты (нематериальные активы).

3. Краткосрочная и долгосрочная задолженность (short-term debt and long-term debt) показывает сумму краткосрочного и долгосрочного кредитов, которые предполагается получить от банков и инвесторов. Укажите сумму каждого кредита, величину текущей процентной ставки за кредит, которую нужно выплатить, предполагаемую дату получения кредитов и вид обеспечения каждого кредита. Форма 26 показывает ситуацию с планируемыми кредитами компании. Процентная ставка за невыплаченный кредит будет определять затраты на выплату процентов, которые вы должны показать в отчете о прибылях и убытках (и потоке наличности).

Кредиты

Название банка/инвестора	Сумма возможного кредита, дол.	Процентная ставка и дата, мес./год	Обеспечение под заем	Срок
1. А.Джоунс	17 500		Нет	Длительный
2. Б. Поттер	17 500		Нет	Длительный
3. Банк X	47 000	Товарно-материальные запасы, счета к получению, активы		Длительный
4. Банк Y	18 000			Краткий
Итого				

Расчет невыплаченных краткосрочных и долгосрочных долгов может быть сделан путем вычитания годовых обязательных платежей (Б) из не выплаченного баланса за прошлый год (А). Форма 27 показывает схему расчетов применительно к компании «АБ Клотерс». (Для большей точности обязательные (основные) платежи и процентные ставки должны рассчитываться ежемесячно, а не раз в год, как это показано в форме 27.)

Форма 27

Отчет по кредитам	Сумма долга	Процентная ставка, дол.	
		Банк X	Банк Y
В начале 1-го года Основной долг	A	47 000	
1-й год Сумма Проценты	B $A \times _\%$	0 4700	
В начале 2-го года Основной долг	A - B	47 000	18 000
2-й год Сумма Проценты	$(A - B) \times _\%$	0 4700	1800

II. Расчеты с поставщиками и разными кредиторами (счета к выплате) (accounts payable) — запасы (сырье и материалы) желательно покупать при условии оплаты через 30 дней после получения товаров. В этом случае неоплаченные счета к оплате в конце каждого года будут равны стоимости всех товаров, купленных в последнем месяце года. Оплата товаров будет производиться в январе следующего года и показана в балансе выплат наличности за январь второго года.

Л. Отложенные налоги (deferred taxes) — разница между расходами на налоги, которые показаны в вашем прогнозном отчете о прибылях и убытках, и реальными налогами, которые вы обязаны выплатить в бюджет государства на основании закона о налогах. Главное различие заключается в расчете суммы амортизации; часто при расчете налогов ее разрешается рассматривать в качестве капитальных затрат, которую вы можете вычесть из прибыли, подлежащей налогообложению.

М. Собственный/акционерный капитал (owners/shareholders capital) — эта величина образуется из суммы, первоначально инвестированной собственниками бизнеса, плюс любые инвестиции других собственников минус суммы, взятые обратно собственниками.

Н. Полученная прибыль к распределению (retained earnings) равна кумулятивной (остаточной) прибыли (или потере), полученной компанией со времени ее образования, минус все дивиденды, выплаченные акционерам.

6.6. Показатели финансовой деятельности (Overall Financial Condition)

В этом заключительном разделе рассматривается прогноз финансового состояния вашей компании в течение последующих двух лет. Рассчитайте все показатели состояния вашей компании на будущее на основе наиболее реального сценария развития. Форма 28 показывает расчеты компании.

Форма 28

Показатели финансовой деятельности

Финансовые коэффициенты (формулы расчета)	1-й год	2-й год
Возврат инвестиций, % (чистый доход после выплаты налогов : : совокупный капитал x 100%)	13,3	49,5
Чистая прибыль к выручке от реализации, % (чистый доход после выплаты налогов : : выручка от реализации x 100%)	1,15	5,08
Отношение оборотного капитала к краткосрочным обязательствам (оборотный капитал : краткосрочные обязательства)	1,94	2,06
Срок счетов к получению, дней (365 x счета к получению : выручка от реализации)	Приблизительно 31	Приблизительно 26
Срок счетов к оплате, дней (365 x счета к оплате : себестоимость материалов)	Приблизительно 55	Приблизительно 65

Продолжение

Финансовые коэффициенты (формулы расчета)	1-й год	2-й год
Срок хранения товарно-материальных ресурсов, дней (365 x средние запасы : стоимость материалов)	Приблизительно 39,3	Приблизительно 66,6
Отношение задолженности к собственному капиталу	2,04	1,58
Коэффициент оплаты процентов (остаточная прибыль до выплаты процентов и налогов : сумма выплаты процентов)	2,5	7,8
Рост продаж, % (прирост прибыли : предыдущие продажи x 100%)	Нет данных	66,3
Рост прибыли, % (прирост прибыли : предыдущая прибыль x 100%)	Нет данных	636,6
Рост активов, % (прирост активов : предыдущие активы x 100%)	Нет данных	68,0
Доля постоянных затрат, % (постоянные затраты : все затраты x 100%)	19,0	20,1
Доля переменных затрат, % (переменные затраты : все затраты x 100%)	81,0	79,9

Для сравнения своих показателей со средними по отрасли можно обратиться к профессиональным консультантам, чтобы определить, соответствуют ли ваши показатели норме. Все это поможет вам правильно рассчитать возврат инвестиций и достичь успеха в вашем бизнесе.

7. ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (PLANNING FOR THE FUTURE) (главные этапы будущего пути)

Долгосрочное планирование (включающее последующие 5—10 лет), которое вам необходимо теперь осуществлять, будет способствовать прогрессу вашей компании и достижению целей, которые вытекают из ваших долгосрочных установок. Отвечая на вопросы: какой я бы хотел видеть компанию через 10 лет и как будет выглядеть компания,— вы сформируете основу долгосрочного плана. Когда вы определите корпоративные задачи и цели, вы сможете предвидеть главные шаги, которые необходи-

мо сделать в предстоящие пять лет, чтобы достичь поставленных долгосрочных целей.

В процессе достижения этих целей, желательно приобретать дополнительные управленческие, производственные и маркетинговые навыки и опыт. Уже сейчас вы можете задуматься о том, какие потребности у вас существуют, и начать формулировать планы их реализации. Форма 39 показывает, какие планы имеет компания «АБ Клотерс» на будущее.

Форма 39

Прогноз деятельности

Корпоративные цели и намерения	Создать сеть магазинов готовой женской одежды, которые одновременно предлагают товары и услуги по пошиву вещей по индивидуальным заказам в основном для молодых работающих женщин, проживающих в провинции в удалении от больших городов
Основные этапы	1. Два магазина в Маркхаме, которые будут успешно работать уже к концу первого года 2. Один магазин в Барри, который будет открыт в конце второго года 3. Еще два магазина в полусельской местности к 20__ г.
Привлечение дополнительных управленческих, производственных и маркетинговых ресурсов	1. В каждом городе необходим управляющий независимо от количества магазинов 2. Для четырех магазинов с оборотом в 1,5 млн дол. потребуются дизайнер, оформитель витрин и координатор показов моделей одежды
Иная (нефинансовая) помощь	Раз в полгода привлекать студентов-модельеров для проведения показов модной одежды, оформления витрин и изготовления надписей к товарам

**Бизнес-план отрасли или группы предприятий.
Часовая промышленность**

В этой главе процесс разработки бизнес-плана будет показан на примере бизнес-плана структурной перестройки предприятий отечественной часовой промышленности по выпуску наручных часов и механизмов нового поколения.

Содержание

1. Источники, используемые в бизнес-плане.
 2. Цель бизнес-плана.
 3. Краткие сведения о бизнес-проекте.
 4. Преимущества бизнес-проекта.
 5. История предприятий.
 6. Управленческий персонал предприятий, участвующих в бизнес-проекте.
 7. Организационная форма бизнес-проекта.
 8. Описание продукции.
 9. Информация о рынке.
 10. Конкуренция.
 11. План сбыта.
 12. Рекламная кампания.
 13. Товары.
 14. Финансовая часть.
 15. Оценка эффективности бизнес-проекта.
 16. Эффективность инвестиций.
- Заключение.

1. ИСТОЧНИКИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В БИЗНЕС-ПЛАНЕ

Бизнес-план разработан с использованием следующих источников:

- фирма «Эрнст и Янг» — серии международного бизнеса «Делая бизнес в России»;
- Ежегодный отчет Швейцарской Федерации часовой промышленности;

- Ежегодный отчет Федерации часовой промышленности Японии;
- Обзор рынка. Грунер и Гамбург;
- Обзор рынка «Часпром» (Москва);
- Анализ промышленности. Алленбахер;
- исследования «Штерн» по отраслям промышленности;
- Ежегодный отчет СМН — Швейцарского общества микроэлектроники и часовой продукции АТ (Нознбург).

2. ЦЕЛЬ БИЗНЕС-ПЛАНА

Бизнес-план выполнен с целью обоснования кредитных достоинств бизнес-проекта и получения государственной гарантии правительства Российской Федерации и страхования кредита страховым обществом «Гермес» (Германия).

Стратегические цели проекта:

- 1) реструктуризация часовой промышленности Российской Федерации;
- 2) получение прибыли за счет высокой рентабельности проекта;
- 3) использование и расширение международных сетей сбыта для продукции российского производства;
- 4) загрузка смежных с часовой промышленностью отраслей.

3. КРАТКИЕ СВЕДЕНИЯ О БИЗНЕС-ПРОЕКТЕ

Проект разработан совместно компаниями:

- «СТ-Colorteknik Vertrieb GmbH» (Германия);
- «ThyssenRheinstahl Technik GmbH» (Германия);
- АО «Часпром» (Россия);
- Центр содействия иностранным инвестициям при Минэкономике России.

Российская часовая промышленность имеет многолетние традиции. Промышленное производство часов осуществляется на рентабельной основе. В настоящее время оно находится в стадии реорганизации. Приватизация из государственных производственных предприятий в независимые акционерные компании уже завершена.

В год часовая промышленность СССР выпускала 79 млн часов всех видов, включая производство в России — 61,3 млн, из которых 30% были экспортированы. Продукция поставлялась в страны Восточной и Западной Европы, Юго-Восточной Азии и Америки.

В процессе модернизации производства крупногабаритных часов фирма «СТ-Колортехник» провела подготовительные работы по изысканию кредитных средств для реорганизации производства наручных часов.

По настоящему бизнес-проекту предусматривается совместная работа германских фирм «СТ-Колортехник ГМБХ» (Дрейайх), «Тиссен Рейншталь Техник ГМБХ» (Дюссельдорф) и предприятий часовой промышленности в городах Углич, Пенза, Москва и Челябинск.

Объем требуемых инвестиций — 400 млн евро.

Кредит: 400 млн евро, на срок 120 месяцев, ставка — 6%. Выплата процентов — два раза в год. Возврат заемных средств: 14 равными долями каждые полгода.

К непосредственной реализации проекта привлекаются:

- 1) открытое акционерное общество «Чайка» (Углич);
- 2) открытое акционерное общество «Пензенский часовой завод „Заря“»;
- 3) открытое акционерное общество «2-й Московский часовой завод „Слава“»;
- 4) открытое акционерное общество «Челябинский часовой завод „Молния“».

Данные анализа показателей эффективности инвестиций приведены в табл. 1.

Таблица 1

Интегральные показатели эффективности инвестиций

Показатель	Предприятие			
	«Чайка»	«Заря»	«Слава»	«Молния»
Ставка дисконтирования, %	10			
Длительность проекта, мес.	120			
Период окупаемости, мес.	57	57	47	
Индекс прибыльности	1,10	1,12	1,17	
Чистый приведенный доход, евро	109 209 033	108 809 729	140 779 580	123 197 782
Внутренняя норма рентабельности, %	30,66	32,11	32,46	41,65

4. ПРЕИМУЩЕСТВА БИЗНЕС-ПРОЕКТА

Современное состояние часовой промышленности России и экономики в целом требует восстановления позиций российских производителей часов на мировом рынке. Спрос на российские часы существует.

Проведенные компаниями специальные исследования на рынке выявили неудовлетворенный спрос на 50 млн часов и часовых механизмов

ежегодно с дополнительными функциями кварцевых часов и улучшенными характеристиками для механических часов.

Существующие производственные мощности не способны обеспечить этот спрос на мировом и внутреннем рынках, поскольку используется устаревшее оборудование и требуются дополнительные капиталовложения. При этом часовые предприятия России обладают квалифицированными кадрами, способными при наличии соответствующего оборудования производить конкурентоспособную продукцию.

Сохранение и развитие часовой промышленности России посредством ее реструктуризации отвечает основным направлениям промышленной политики Российской Федерации, поскольку производство приборов времени является высокотехнологичным, экспортно ориентированным производственным комплексом, имеющим в России многолетние традиции.

Производство механизмов для механических часов требует квалификации в области микромеханики, которая является весьма специфической и чрезвычайно сложной. Оно не может быть продублировано в других странах, которые имеют низкий уровень заработной платы работников отрасли и не имеют существующих в России опыта и традиций.

Российская структура часового производства позволяет получать высокотехнологичный законченный продукт, используя в основном отечественное сырье и материальные ресурсы, сравнительно дешевую рабочую силу, что является существенным преимуществом по сравнению с Японией, Швейцарией, Гонконгом — ведущими мировыми производителями часов.

Аргументом в пользу высокого приоритета отрасли является также ее незначительная материалоемкость при большом приросте добавочной стоимости конечного продукта. Это способствует созданию дополнительных рабочих мест, обеспечивая занятость социально слабозащищенных слоев населения — женщин и молодежи.

Развитие часовой промышленности будет способствовать также созданию новых современных технологий в металлургии, электронике, химии, легкой и других отраслях промышленности.

Значительное преимущество бизнес-проекта — временной фактор: необходимые для реализации проекта производственные площади уже существуют. Конструктивные особенности зданий отвечают требованиям производства часовых механизмов. Размеры зданий достаточны. Это позволит начать производство механизмов немедленно, до завершения поставок оборудования в полном объеме.

Мировая практика показывает, что часовая промышленность — высокоэффективная область применения финансового капитала.

5. ИСТОРИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Далее кратко охарактеризована история основных предприятий российской часовой промышленности.

Открытое акционерное общество «Чайка» (Углич). Завод основан в 1940 г. и является одним из ведущих предприятий часовой промышленности в России.

Основная продукция — женские наручные механические и электронно-механические часы, как простые, так и с дополнительными функциями, в художественном и ювелирном исполнении. В оформлении часов используются прибалтийский янтарь, полудрагоценные камни, металлическое кружево (скань), изделия традиционных русских ремесел: финифть, филигрань, выполняемые в классическом и современном стилях.

В настоящее время предприятие производит около 30% выпускаемых в России женских наручных часов, в том числе в ювелирных корпусах ручной работы — около 90%.

Продукция экспортируется более чем в 40 стран. Товарные знаки завода зарегистрированы в 27 странах.

В 1993 г. ОАО «Чайка» за качество получило Международный приз «Бриллиантовая звезда».

Кроме часов завод выпускает кварцевые резонаторы, жидкокристаллические индикаторы, рубиновые опоры для часов.

ОАО «Чайка» является градообразующим предприятием в Угличе, который входит в Золотое кольцо России и **посещается** туристами, в том числе зарубежными.

Открытое акционерное общество «Пензенский часовой завод „Заря”». Этот завод является первым в России производителем малогабаритных наручных часов.

Пензенский завод основан в 1940 г. Выпускает женские наручные часы разных типов, как механические, так и кварцевые.

Значительная часть часов поставляется на экспорт (с 1964 г.). Доля завода до последнего времени составляла 15—20% всего производства часов России.

Товарный знак завода зарегистрирован в 17 странах.

Кроме часов и механизмов завод выпускает шаговые двигатели к кварцевым часам и браслеты для часов.

Открытое акционерное общество «2-й Московский часовой завод „Слава”» является первенцем отечественной часовой промышленности, имеет более чем 70-летний опыт и традиции работы в области высокотехнологического производства точной механики. Специализируется на изготовлении наручных механических и электронно-механических кварцевых часов с дополнительными устройствами (календарь, двойной ка-

лендарь, автоподзагод). Выпускает также будильники, **браслеты**, ремешки, шаговые двигатели к наручным часам.

До 25% продукции поставлялось на экспорт. Товарные знаки завода зарегистрированы в семи странах.

Открытое акционерное общество «Челябинский часовой завод „Молния”». Челябинский завод основан в 1947 г. и имеет хорошие традиции в производстве изделий точной механики.

Основным видом продукции являются карманные механические часы размером 36 мм, выпускаемые в 100 различных видах внешнего оформления. Завод выпускает также настольные и настенные механические часы размером 57 мм.

6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЙ, УЧАСТВУЮЩИХ В БИЗНЕС-ПРОЕКТЕ

В проекте по реструктуризации часовой промышленности принимают участие руководители четырех часовых заводов городов Пенза, Москва, Челябинск и Углич. Стаж руководящей работы каждого из участников — от 9 до 25 лет.

7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФОРМА БИЗНЕС-ПРОЕКТА

В качестве управляющей компании к бизнес-проекту привлекается акционерное общество **«Часпром»**, которое осуществляет общую координацию работы над проектом.

Каждое из участвующих в бизнес-проекте часовых предприятий создает намеченное производство России, получает соответствующие кредитные линии, обеспечивает подготовку производства к реструктуризации и возврат заемных средств.

Бизнес-проект будет реализовываться на имеющихся производственных площадях.

Продукция будет поставляться непосредственно предприятиями, а координация и сбыт, в том числе на мировом рынке, будут осуществляться создаваемой совместно с немецкими партнерами и с участием западного капитала **торгово-сбытовой** фирмой.

8. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ

Планируемое производство часовых механизмов и часов будет давать совершенно новое поколение часовой продукции. Ее эстетические качества: технологическое исполнение на базе ноу-хау; новые материалы; конкурентоспособный дизайн; оперативное обновление ассортимента.

Предполагается, что это будут **модульные часы** как механические, так и кварцевые. Доля механизмов для механических часов будет составлять около 30% общего объема производства.

Часы включают модули приема, обработки и передачи информации и ряд дополнительных элементов:

- содержат паспортные данные;
- определяют медико-биологические показатели;
- отображают состояние окружающей среды;
- работают в режиме записной книжки;
- указывают направление;
- выдают звуковую информацию и др.

Номенклатура и средний технический уровень часов, выпускавшихся массовым тиражом еще в конце 80-х годов XX в., так называемых часов среднего класса, если в основном и удовлетворяли потребности населения России, то составить полноценную конкуренцию часам наиболее известных мировых производителей не могли.

Уже тогда остро встал вопрос о необходимости направления научно-технического потенциала часовой отрасли на разработку и освоение нового для отечественной часовой промышленности поколения наручных и карманных часов. Их номенклатура, функциональные возможности, механические характеристики, ценовые параметры должны были обеспечить высокую конкурентоспособность и удовлетворить потребности в этой продукции на ближайшее будущее и на отдаленную перспективу основной массы потребителей, и не только отечественных.

Направление научно-технических разработок на обеспечение потребности рынка ближайшего будущего было довольно призрачным. Оно сводилось к расширению номенклатуры осваиваемых в перспективе механизмов, имевших высокие технические характеристики и обладающих различными наборами традиционных для часовой продукции функций, например:

- эффективный и надежный автоподзавод;
- боковая или центральная секундная стрелка;
- хронометражные функции;
- надежная герметизация;
- длительный срок энергетической автономности для кварцевых часов, достигающийся повышением срока службы элементов питания, с одной стороны, и уменьшением потребляемой механизмом энергии — с другой.

Достижением является возможность повысить точность спускового регулятора в **механических наручных часах**. Это результат нового подхода к оптимизации его размеров и назначению допусков за счет использования динамического расчета, учитывающего соударения при передаче импульсов.

Использование многооборотного пружинного двигателя с тонкой длинной заводной пружиной, с одной стороны, обеспечивает существенно меньший перепад крутящего момента, с другой стороны, увеличивает срок энергетической автономности.

Совершенные характеристики механических часов обеспечиваются техническими параметрами:

- суточный ход — 8—10 сек.;
- период колебаний — 0,2 сек.;
- высота механизма — 3,0—2,8 мм;
- автономность — 55 ч;
- подзаводимость автоподзавода — 33 ч;
- герметичность — до 200 атм.

Замена металлической опоры скольжения груза автоподзавода опорой качения существенно увеличивает надежность работы автоподзавода.

Применение такого новшества, как унифицированный профиль зубчатого зацепления в редукторе и новой литейной керамической технологии изготовления груза автоподзавода, позволяет снизить на 20% трудоемкость изготовления механизма.

Эти и ряд других идей, заложенных в разработку нового поколения механических часов индивидуального пользования, позволили создать конструкцию и начать освоение базовых моделей мужских и женских механических часов.

В мужских часах предусматривается наличие противоударных устройств, центральной или боковой секундной стрелки.

В прошлом не развивались эффективные технологии обработки камня. В настоящее время использование лазерных, эрозионных, полупроводниковых технологий позволяет часовым заводам перейти на более широкое освоение традиционных российских материалов для нужд часовой промышленности.

Использование новых технологий для производства часов новых принципов действия позволяет практически перейти к промышленному освоению часов, не имеющих аналогов, отличающихся высокой технологичностью и оригинальностью построения механизма. Так, проработано и в ближайшем будущем может начаться промышленное освоение механизма часов, в котором в качестве временной базы использованы колебания пьезокерамического резонатора, а в качестве привода стрелок и других индикаторных элементов и узлов часов — пьезокерамические двигатели. Применение трех таких двигателей в качестве устройства, осуществляющего перемещение индикаторных элементов, позволяет обойтись без дорогостоящего понижающего редуктора. Функция синхронизации их вращения в этом случае передается в электронный блок часов.

Внедрение материалов и технологии полупроводникового приборостроения позволило создать часы новой компоновки с существенно лучшей энергетикой, отказаться от ряда традиционных деталей, узлов, например, спирали, **каменных опор, палетов**. При этом используется принципиально новая конструкция спускового регулятора, получившая название «Русский ход». В настоящее время оформляется патент на конструкцию этих часов.

В разработке и производстве **электронно-механических кварцевых часов** наиболее сложным является обеспечение высокой точности, минимизация потребляемой энергии и длительного срока энергетической автономности. Выпускаемые отечественной промышленностью часы обеспечивают стандартный набор функций (отражение часов, минут, секунд; двойной календарь; смешанная **аналогоцифровая** индикация; наличие лунного календаря, поясного времени и др. и в целом по техническим характеристикам соответствуют уровню мировых достижений.

Вместе с тем имеющиеся в промышленности научно-технический потенциал и разработки позволяют приступить к производству более современных часов, обладающих широким набором дополнительных жизненно важных для человека функций.

Выпускаемые в настоящее время элементы питания часов обеспечивают автономность работы до 5—6 лет. Для дальнейшего увеличения автономности энергоснабжения часов разработана система получения энергии из эфира. Для этой цели используется широкополосный миниатюрный радиоприемник, который детектирует высокочастотный сигнал и либо обеспечивает подзарядку аккумуляторной батареи, либо напрямую питает электронную систему часов.

Решение задачи энергообеспечения способствовало введению в схему часов элементов и узлов, значительно расширяющих их функции.

Часы, обладающие возможностью хранения и индикации индивидуальных данных человека (паспорт). Пользователь по своему усмотрению может ввести в энергонезависимую память часов определенную информацию. Такой информацией может быть домашний адрес, телефон, группа крови, ограничения по переносимости лекарственных препаратов и др.

Функция измерения медико-биологических свойств организма обеспечивает:

а) измерение температуры окружающей среды и температуры тела с определением ее критических значений отклонения от нормы;

б) измерение артериального давления (осуществляется непрерывный контроль артериального давления (с возможностью ввода индивидуальных параметров данного человека) с индикацией отклонений);

в) информацию о биоритмах (индикация в графическом виде линий биоритмов и выдача информации с соответствующими рекомендациями);

г) передачу информации о физическом состоянии человека (с развитием сетей сотовой и двухсторонней **пейджинговой** связи появилась возможность с помощью маломощного передатчика посылать на центральный узел информацию о показателях состояния человека, которые можно снять с датчиков, встроенных в браслет часов; это даст возможность проводить непрерывный врачебный контроль пациента);

д) измерение уровня радиации, электромагнитного и ультрафиолетового излучений (исследования датчиков различных видов излучения представляют основания для их встраивания в наручные часы).

Измеритель уровня радиации позволяет контролировать уровень различных видов излучения. При этом можно измерять фоновое излучение, а также загрязнение продуктов, вещей и т.д.

С помощью измерителя имеется возможность контролировать электромагнитное излучение от электролучевых трубок телевизоров, мониторов, осциллографов и т.д. Это особенно важно для выбора монитора домашнего компьютера.

Уровень солнечной радиации на южных курортах, особенно в периоды солнечной активности, во много раз превышает тот, к которому мы привыкли. Для того чтобы определить безопасное время пребывания человека на солнце, используются различные измерители силы солнечного света. Однако все эти датчики измеряют интегральную силу света всего спектра. Мощность вредного излучения составляет всего **3—5%** от общей мощности. Очевидно, что обычные методы измерения не могут обеспечить достоверные результаты. Датчики ультрафиолетового излучения, использованные в конструкции отечественных часов, в отличие, например, от японских аналогов позволяют измерять не интегральную мощность солнечного света, а мощность того участка спектра солнечного света, который вызывает рак кожи.

Индивидуальное определение **типа** кожи человека дает возможность с помощью такого датчика установить безопасное время пребывания человека на солнце. Следует отметить, что конструктивные и схемотехнические решения, использованные при разработке компактного карманного измерителя ультрафиолетового излучения, дают возможность измерять мощность узкополосного спектра с погрешностью не более **5—10%**;

е) измерение концентрации вредных газов. В связи с ухудшением экологической ситуации большое значение приобретает возможность контроля чистоты воздуха не только государственными службами, но и каждым человеком. Индивидуальный индикатор чистоты воздуха в ряде случаев поможет сохранить здоровье.

Следующая группа — **часы, обеспечивающие дополнительно бытовые и информационные услуги** и содержащие соответствующие блоки, датчики и комбинации различных датчиков.

1. Часы, обеспечивающие управление бытовой техникой, автомобильной сигнализацией, открывание дверей. Дистанционное управление обычно основано на передаче кодированных сигналов. Объединив пульт дистанционного управления с наручными часами, получили аппарат, который, кроме того, что он миниатюрен и удобен, можно использовать для различных целей. Например, кодовые комбинации автомобильной сигнализации могут меняться синхронно в передающей и приемной частях: сигнализация — отключаться на определенное время с целью повышения степени защиты.

2. Программное устройство с большим количеством установок (**часы-секретарь**). Существующие часы обычно имеют один-два будильника. **Часы-секретарь** должны сигнализировать о наступлении достаточно большого количества событий. Такие часы могут быть полезны деловым людям, учителям, медицинским работникам.

3. Часы с датчиком давления воздуха или воды (глубиномер).

4. Говорящие часы (репетир) для слабовидящих. Обеспечивают информацией о текущем времени, положении стрелок часов. При этом используются такие алгоритмы сжатия, хранения и воспроизведения речевых и музыкальных сигналов, которые сохраняют естественное звучание и при этом требуют малого объема памяти запоминающего устройства.

Кроме того, по программе, задаваемой пользователем, часы формируют речевые, музыкальные, шумовые и любые сигналы и используются в качестве систем оповещения.

5. Часы — индикатор препятствий (для людей с ослабленным зрением) с выдачей тактильного сигнала. Использование ультразвукового, инфракрасного или иного измерителя расстояний совместно со схемой установки порогового значения дистанции позволяет слабовидящим людям чувствовать себя увереннее в незнакомой обстановке. С помощью этой функции, при некотором навыке, человек может определить форму предмета, не приближаясь к нему.

6. Часы с блоком послышки сигналов бедствия.

7. Часы с интегрированным телефоном, пейджером.

Технические характеристики часов

Основными техническими характеристиками являются следующие.

Точность: корректировка по радиосигналам точного времени.

Автономность: 8 лет.

Дополнительные функции:

- измерение давления, частоты пульса, температуры тела;
- измерение уровня вредных излучений (радиоактивного, ультрафиолетового);
- анализ измеренных параметров и выдача рекомендаций.

Практическое применение

Существующие системы индивидуальной защиты человека от нападения предполагают активное воздействие на нападающего. Это может быть личное оружие, газовые баллончики, электрошок. Недостатками такой защиты являются необходимость иметь разрешение на ношение оружия, умение и навыки применения устройства, возможность превышения уровня самообороны.

Очевидно, что охраной порядка и защитой граждан должны заниматься профессионально подготовленные люди. Требуется **только**, чтобы эти люди могли вовремя принять сигнал бедствия и отреагировать на него. С этой целью можно использовать уже достаточно развившуюся в ряде крупных городов сотовую и пейджинговую связь. Видимо, предпочтительно использовать двухстороннюю пейджинговую **связь**, так как именно пейджеры по **массогабаритным** и энергетическим показателям отвечают требованиям, которые могут быть предъявлены к системе индивидуальной защиты.

Сигнал бедствия от маломощного передатчика, встроенного в часы, поступает на ближайший приемник-передатчик пейджинговой связи. При этом сигнал может содержать и идентификационную информацию.

На этом этапе положение человека может быть определено по расположению передатчика пейджинговой связи (окружность с радиусом несколько сот метров). Дальнейший поиск проводится с помощью пеленгаторов, установленных на патрульных машинах или переносных.

8. Такие же схмотехнические решения с небольшой модификацией дают возможность использовать эти часы для передачи сигналов, пеленгация которых позволяет определить местоположение терпящего бедствие человека или группы людей.

Проведение спасательных работ при неизвестном местоположении терпящих бедствие экспедиций или отдельных людей (труднодоступные места, лавины и т.д.). Микромощный передатчик, встроенный в часы, работает на высокой частоте, что позволяет с передающей антенной малых размеров при соответствующей чувствительности приемника обеспечивать одностороннюю передачу сигнала на достаточно большое расстояние. Этот сигнал может приниматься либо носимыми системами обнаружения, либо стационарными типа КОСПАС.

Часы, выполняющие функции передачи сигналов бедствия, обеспечивают:

- вызов правоохранительных служб;
- вызов медицинских служб;
- вызов поисково-спасательных служб;
- выдачу информации о местонахождении;
- выдачу идентифицирующей информации.

9. Превращение передатчика сигналов в их приемник легко создает модификацию часов, имеющих указатель направления.

10. Пеленгатор предварительно установленного в известном месте (дачный дом, автомобиль) маяка. Для ориентации на суше возможно использование радиомаяка. Радиомаяк передает кодированный сигнал на частоте одного из разрешенных частотных каналов гражданского диапазона 28 МГц. Для ориентации под водой (как показывает опыт наших разработчиков) с успехом используется ультразвуковой датчик, работающий на несущей частоте 20—25 КГц.

Приемник с направленной антенной, встроенный в наручные часы или в браслет, индуцирует мощность принимаемого сигнала. Направление на маяк определяется по максимуму принимаемого сигнала при повороте антенны. Имея в составе часов систему обработки сигналов от двух направленных антенн, расположенных перпендикулярно друг к другу, можно индигировать непосредственно азимут на радиомаяк.

Возможны (и проработаны) и другие варианты часов, имеющих дополнительные функции. Например, часы — записная книжка, **часы-вибростимулятор**, **часы-камертон** для настройщиков музыкальных инструментов. Создание таких систем стало возможным благодаря аппаратно-программным и технологическим достижениям в микроэлектронной и радиоэлектронной областях в сочетании с возможностями микромеханики.

Потребности человека в получении и обмене информацией с другими абонентами постоянно растут. И человек вынужден носить при себе минимальный набор атрибутов, позволяющих ему удовлетворять эти потребности.

Одной из главных остается потребность в информации о текущем времени, и часы стали предметом, постоянно находящимся при человеке. Таким образом, локализация в корпусе часов и браслете часов устройств приема-передачи и обработки информации открывает широкие возможности в удовлетворении человека информационными услугами и услугами связи.

Соответствующие технические характеристики приведены в табл. 2.

Таблица 2

Технические характеристики выпускаемых и перспективных часов

Характеристика		Мировой уровень		Серийно выпускаемые в России часы	Перспективная разработка по бизнес-проекту
параметр	функциональная оснащенность	достигнутый	средний		
1. Суточный ход, сек.: женские часы		+(-) 14	+(-) (14—40)	-30 — +60	+(-) 10

Характеристика		Мировой уровень		Серийно выпускае- мые в России часы	Перспектив- ная разра- ботка по бизнес- проекту
параметр	функцио- нальная оснащенность	достигнутый	средний		
мужские часы		+(-) 12	+(-) (12-35)	-20 — +40	+(-) 8
2. Период колебания баланса, сек.		0,2	0,33	0,33—0,4	0,2
3. Высота механизма в зависи- мости от диамет- ра, мм: женские часы: 10—13 мм 15—20 мм мужские часы: 24—28мм 30 мм и более	Центральная секундная стрелка, авто- подзавод, календарь				
		3,0	3,2—3,5	3,2	2,8
		3,2	4,0—4,5	5,5—6,0	3,0
		3,2	4,0—5,5	6,0—6,5	3,0
		3,2	4,7—5,9	6,0—6,5	3,0
4. Срок энергети- ческой автоном- ности, ч: женские часы мужские часы					
		50—55	40—55	38—42	Более 55
		60	45—55	42—50	Более 55
5. Подзаво- димось автоподза- вода, ч: женские часы мужские часы					
		31	20—25	18—22	Более 35
		35	21—28	22—30	Более 35
5. Герметич- ность, атм	Водонепро- ницаемые	До 200	10—100	До 10	До 200

9. ИНФОРМАЦИЯ О РЫНКЕ

Текущий годовой объем мировой продукции наручных часов и механизмов составляет 940 млн шт. — по оценке швейцарских часовщиков, 1,05 млрд — по оценке японских специалистов. Среднегодовые темпы роста за последние 10 лет — 9,7%.

Данные о мировом производстве часов в начале 90-х годов XX в. согласно обзору японской часовой промышленности приведены на рис. 1.



Рис. 1. Мировое производство часов в начале 90-х годов XX в.

Стоимость механических часов составляет 35% объема продаж, хотя их выпущено 14% общего количества наручных часов. В отчете Швейцарской ассоциации часовой промышленности отмечена твердая тенденция роста популярности механических часов.

Монополистом по производству механизмов для механических часов в Европе является швейцарская группа ЭТА ассоциации СМН.

10. КОНКУРЕНЦИЯ

Россия

Стабильный спрос на наручные часы со средним уровнем цен в сочетании с мерами, предпринятыми по защите отечественных товаропроизводителей, а также расширенные функции и современное внешнее оформле-

ние часов позволят новому поколению часов успешно обеспечить спрос на российском рынке.

Чтобы создать благоприятные условия для отечественных производителей, требуется ввести обязательную сертификацию часов: индивидуального пользования наручных и карманных, механических и электронно-механических, а также настольных и настенных механических и электронно-механических. Одновременно необходимо запретить ввоз на территорию Российской Федерации несертифицированных часов указанных выше групп. Это позволит вытеснить с российского рынка низкокачественную продукцию, ввозимую из-за рубежа.

Европа

Рынок Европы обеспечивается в основном поставками часовых изделий из Швейцарии (ассоциация СМИ), Германии («Юнганс») и стран Юго-Восточной Азии.

В связи с тем, что производственных мощностей у этих фирм недостаточно, а себестоимость наручных часов среднего уровня цен высока из-за уровня заработной платы, новая продукция российских поставщиков может успешно завоевать свое место на рынке Европы.

Япония

Два самых больших поставщика кварцевых аналоговых наручных часов в мире находятся в Японии. Это компании «Сейко» и «Ситизен». Обе фирмы были вынуждены перевести свои производственные мощности в страны с более низкими издержками производства.

Гонконг

Основные компании Гонконга являются главными производителями низкокачественных и очень дешевых кварцевых механизмов.

Китай

В настоящее время Китай не является конкурентом России в выпуске часовых изделий, предусмотренных бизнес-проектом, так как производит продукцию в основном низкого качества с низкими ценами. Однако значительные капиталовложения, осуществленные фирмами Японии и Западной Европы в часовую промышленность Китая, могут при инвестиционной пассивности часовой промышленности России привести к полному ее вытеснению Китаем с мирового рынка часов.

Выводы

В настоящее время часовая промышленность России в значительной степени утратила ранее завоеванные позиции на мировом рынке. Однако существующий в мире спрос на часовую продукцию продолжает оставаться неудовлетворенным.

Осуществление бизнес-проекта позволит часовой промышленности России перестроить стратегию применительно к требованиям мирового рынка, создав самую современную продукцию и вернув себе положение одного из ведущих поставщиков на мировом рынке.

Стратегия на ближайшие 10 лет

Согласно стратегии, рассчитанной на 10-летний период, должны быть предприняты следующие действия.

1. Создание на четырех предприятиях современного производства механизмов готовых часов с ежегодной производительностью 50 млн шт. в год, а необходимой сопутствующей продукции — на других предприятиях.

2. Дальнейшая разработка и производство наручных часов нового поколения с расширением существующего диапазона функций, включая функции:

- определения параметров физического состояния человека;
- защиты и безопасности;
- определения экологических характеристик окружающей среды;
- повышения характеристик точности, улучшение и расширение, а также увеличением ассортимента внешнего оформления часов.

Стратегия предусматривает увеличение производительности и эффективности за счет соответствующих капиталовложений и других рациональных мер в сочетании с конкурентоспособной ценовой политикой: закупки и разработки современных технологий, лицензий и ноу-хау, дальнейшего повышения качества, точности и надежности. При этом предусматривается проведение широкой рекламной кампании с целью формирования имиджа часов российского производства.

Негативное влияние на успешную реализацию бизнес-проекта может оказать ожидаемое увеличение уровня международной конкуренции.

Однако анализ имеющейся информации показывает положительные перспективы сбыта планируемой продукции в тех секторах рынка, где возможно избежать потенциального отрицательного воздействия усиливающейся конкуренции.

11. ПЛАН СБЫТА

Для реализации произведенной продукции на мировом рынке предполагается создание фирмы с участием на паритетных началах западных партнеров. Создание фирмы не предусматривает использования заемных средств настоящего бизнес-проекта.

Запланирована организация широкой сети реализации продукции, в том числе в основных регионах потребления часовых изделий, с использованием уже имеющихся каналов сбыта.

Россия, Москва

Торговая фирма в Москве помимо координации мировых продаж будет осуществлять сбыт продукции, производимой в России, странах СНГ и Восточной Европы, где предусматривается открытие ряда региональных центров.

Важнейшая функция московского отделения — общая стратегия и определение наличия и выпуска часовых изделий. Это означает, что заводы должны быть в состоянии в любое время и в полном объеме снабжать информацией о наличии товара на складах центральный офис в Москве.

Гонконг

Это самый важный рынок часовых изделий в мире, через который проходит почти 70% мировой продажи часов. Поэтому отделение в Гонконге имеет две функции: обслуживание мирового рынка и рынка Азии. В этом регионе также необходимо открыть ряд отделений в каждой из основных азиатских стран и в Австралии.

Германия, Франкфурт

Являясь географическим центром Европы, Франкфурт представляет собой идеальное место для европейского отделения в будущем. Во Франкфурте западный маркетинг будет координироваться московским отделением. Будут открыты региональные отделения во всех европейских странах.

Через французский канал в Европе будут организованы продажи в страны Африки.

США, Нью-Йорк

В настоящее время емкость рынка наручных часов и механизмов в Северной Америке превышает 250 млн шт. в год.

Нью-Йорк будет местом, обеспечивающим продажи для США, Канады и Мексики. Поскольку рынок Северной Америки требует специальной разработки дизайна изделий, этот центр предполагается использовать в качестве зеркала современных тенденций. Он будет координировать свою деятельность с основным офисом в Москве.

Бразилия, Сан-Паулу

Региональный отдел в Сан-Паулу будет ответствен за распространение товаров в странах Латинской Америки. В большинстве стран этого региона также будут созданы региональные сети сбыта.

12. РЕКЛАМНАЯ КАМПАНИЯ

При значительных объемах продукции, которую предполагается реализовать, и принципиальной новизне часовых изделий большое значение придается проведению широкой рекламной кампании на рынках сбыта стран — потенциальных покупателей часов и механизмов.

Бизнес-проектом предусмотрены закупка прав на использование всемирно известных торговых марок для дорогостоящих престижных часов и спортивных часов, а для механизмов, количество которых значительно больше количества готовых часов, — патентование и использование единой российской марки.

На первой стадии осуществления бизнес-проекта до появления на рынках новой продукции через сеть сбыта будут распространены специально изданные каталоги и проспекты и проведена реклама на телевидении.

Для внутреннего рынка и рынков стран СНГ предполагается издание специальных ежегодно обновляемых каталогов-прейскурантов, а также реклама в средствах массовой информации.

В России реклама будет проводиться в рамках культурных и спортивных мероприятий с использованием в мелкосерийных партиях специальных оформления и надписей.

В дальнейшем по мере освоения часов с новыми функциями реклама будет постоянно размещаться в специализированных часовых журналах Европы, Азии и Америки, таких, как «Европа Стар», «Урен», «Эйта Вотч».

Планируется выделять на рекламу достаточно большие средства — примерно 12 млн евро в год. Возможно, при благоприятной конъюнктуре эта сумма будет увеличена.

13. ТОВАРЫ

Планируемое производство механизмов и готовых часов будет представлено совершенно новым поколением часовых изделий, включая многофункциональные часы, в которых использованы как механические, так и кварцевые элементы. Будет внедрена в производство широкая гамма наручных часов: от часов на солнечных батареях до механических хронографов с автоподзаводом. Их характеристика дана в предыдущих разделах бизнес-плана.

Бизнес-проектом предусмотрено использование в производстве почти на 100% отечественного сырья и комплектующих, однако на начальной стадии предполагается закупка за рубежом комплектующих (электронные блоки) и части пластмассового сырья и металлов.

Производимые объемы будут соответственно разделены между АО «Заря», АО «Чайка», АО «2-й Московский часовой завод „Слава”».

В АО «Молния» будут производиться специальные карманные часы и секундомеры, как механические, так и электронные. Все электронные часы будут построены на модульной системе с возможностью включения пейджинговой системы, телефонной связи. Этот вид часов будет снабжен двойным календарным устройством, функциями измерения пульса и кровяного давления. В дальнейшем каждый вид будет основываться на радиокоррекции.

Механизмы

Все механизмы должны продаваться под единой торговой маркой для того, чтобы можно было определить их происхождение и защитить высокое качество.

Готовые часы

Для готовых часов должно использоваться несколько торговых марок в соответствии с их количеством и технологией производства. Для продажи высоkokлассных механических часов предполагается заключить соглашения с такими престижными компаниями, как «Лагерфельд», «Дюпон» и «Картье».

Спортивные часы должны продаваться под такими торговыми марками, как «Рибок», «Адидас», «Найк».

Дизайн должен соответствовать требованиям потребителей

В настоящее время с рядом фирм Латинской Америки, Гонконга и Китая заключены предварительные соглашения о распродажах около 30 млн часов в год (табл. 3).

Таблица 3

Объем поставок по договорам с мировыми фирмами
(млн шт.)

Страна, регион	Фирма	Объем поставок	
		часы	механизмы
Бразилия	«Кинзле»	3,6	5,4
Гонконг	«Свис Шолер Хай тех Лтд »	4,0	6,0
Китай	«Тедмар»	4,0	6,0
Западная Европа	«Секонда», «Слава»	3,0	5,0

В стадии проработки находятся предварительные контракты с фирмами Западной Европы и Северной Америки.

Намечаемое создание сбытовой сети предусматривает возможность ее использования для сбыта и другой продукции российских товаропроизводителей.

Создание новых рабочих мест и подготовка кадров

Для организации производства часов нового поколения, предусмотренных бизнес-проектом, должно быть создано **10 000** новых рабочих мест, которые распределяются по заводам-участникам следующим образом:

- «Чайка» — 2700;
- «Заря» — 2500;
- «Слава» — 2700;
- «Молния» — 2100.

Подготовку кадров и их обучение намечается проводить силами заводов — участников бизнес-проекта с привлечением заводских служб подготовки кадров. Обучение будут проводить работающие на заводах инженерно-технические кадры высокой квалификации.

Учитывая специфику часового производства, намечается широко привлекать к обучению выпускников средних школ, ранее уволившихся с часовых заводов в связи с сокращением производства.

Обучение должно обеспечить следующее количество рабочих мест на заводах (табл. 4).

Таблица 4

Среднегодовая численность занятых в часовой промышленности

Предприятие	Годы	
	предшествующий	текущий
«Чайка»	2100	2700
«Заря»	2000	2500
«Слава»	2100	2700
«Молния»	1800	2100
Итого	8000	10 000

14. ФИНАНСОВАЯ ЧАСТЬ

Исходные данные, используемые в расчетах

Средние цены увеличиваются на 1,2% ежегодно начиная с 1999 г.

Рост цен обусловлен увеличением удельного веса выпуска продукции с улучшенными характеристиками.

Расчет стоимости материалов осуществлен на базе уровня цен Швейцарии. Необходимо отметить, что почти 100% всех требуемых материалов имеются в России и это позволит избежать дорогостоящего импорта в будущем.

Все расчеты в бизнес-проекте проведены на основе Налогового кодекса Российской Федерации.

Предусмотрено увеличение средней стоимости материалов, используемых для производства, на 3% ежегодно с учетом изменения структуры выпускаемой продукции.

В расчете принята амортизация исходя из 9-летнего срока эксплуатации оборудования.

Отчисления на социальные нужды — 41% от заработной платы, включая взносы в пенсионный фонд.

Расходы на НИР и ОКР предусмотрены в затратах на производство по действующему законодательству.

Расходы на рекламную кампанию будут постоянными и составляют 12 млн евро ежегодно за счет реализованной продукции.

Процентная ставка на поставки оборудования в соответствии с условиями соглашения между Внешэкономбанком (Москва) и АКА-Банком (Франкфурт) составит не выше 6% годовых.

Необходимые капиталовложения

Для создания дополнительной мощности на производство требуемых 50 млн механизмов и готовых часов в год необходимо осуществить капиталовложения в размере 400 млн евро. Эта сумма была определена совместно АО «Часпром» и немецкими фирмами и банками.

Капиталовложения предназначены четырем реструктуризуемым и модернизируемым часовым предприятиям, в том числе для оборудования их комплексной технологической оснасткой, вычислительной техникой, производственными линиями и вспомогательным оборудованием для производства часов нового поколения. Предусматривается также покупка перспективных лицензий и ноу-хау.

Одновременно с созданием производственных мощностей предполагается организация постоянно действующей мировой сети сбыта с использованием средств иностранных компаний.

Производственное оборудование будет поставляться из Германии.
О распределении суммы кредита и намечаемых мощностях производства можно судить по данным табл. 5 и рис. 2.

Таблица 5

Распределение суммы кредита и намечаемые мощности производства

Предприятие	Сумма кредита, млн евро	Мощность производства, млн шт.
«Чайка»	110	13,7
«Заря»	100	18,8
«Слава»	110	13,7
«Молния»	80	3,8
Итого	400	50,0

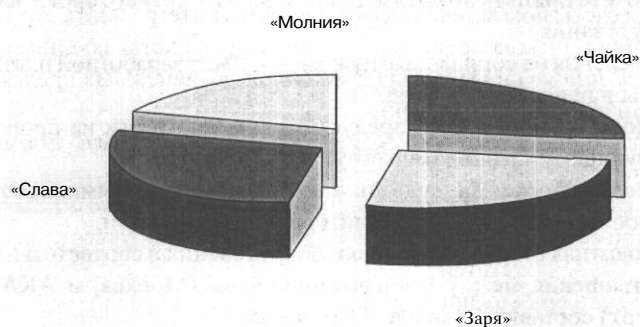


Рис. 2. Распределение суммы кредита, млн евро

15. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЕКТА

Оценка эффективности бизнес-проекта проведена по данным анализа движения потока прибыли к распределению после уплаты налогов и потока денежных средств без учета дисконтирования (табл. 6).

Предполагаемая будущая прибыль соотносится с текущей стоимостью на дату оценки.

Таблица 6

Интегральные показатели эффективности инвестиций

Показатель	Предприятие			
	«Чайка»	«Заря»	«Слава»	«Молния»
Ставка дисконтирования, %		10		
Длительность проекта, мес.		120		
Период окупаемости, мес.	57	57	57	47
Индекс прибыльности	1,10	1,11	1,12	1,17
Чистый приведенный доход, евро	109 209 083	108 809 729	140 779 580	123 197 782
Внутренняя норма рентабельности, %	30,66	32,11	32,16	41,65

16. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ

Все расчеты показателей эффективности (интегральных показателей) выполняются с дисконтированными потоками, представляющими поступления (*Cash Inflows*) и выплаты (*Cash Outflows*) денежных средств в процессе реализации бизнес-проекта.

Коэффициент дисконтирования показывает текущую стоимость денежной единицы через ее стоимость в будущем.

Сумма поступлений, используемая в расчетах показателей эффективности инвестиций или кэш-фло-критериев, формируется путем суммирования следующих статей:

- поступления от продаж;
- доходы по краткосрочным ценным бумагам;
- другие поступления;
- поступления от реализации активов;
- поступления от продаж прав собственности;
- доходы от инвестиционной деятельности.

Сумма выплат формируется аналогичным способом и включает в себя:

- прямые производственные издержки;
- затраты на сдельную заработную плату;
- общие издержки;
- затраты на персонал;
- вложения в краткосрочные ценные бумаги;
- другие выплаты;
- налоги;
- кэш-фло от операционной деятельности;
- затраты на приобретение активов;

- другие издержки подготовительного периода;
- приобретение прав собственности (акций);
- выплаты процентов по займам.

Значения поступлений и выплат для каждого месяца делятся на соответствующий коэффициент дисконтирования R_{month} :

$$R_{month} = \sqrt[12]{1 + \frac{R_{year}}{100}}.$$

Продисконтированные поступления и выплаты для конкретного периода (месяца) будут вычисляться по следующим формулам:

$$DInflow(n) = Inflow(n) \times \frac{1}{R_{month}^n};$$

$$DOnflow(n) = Onflow(n) \times \frac{1}{R_{month}^n},$$

где $Inflow$ (поступления):

- поступления от продаж;
- доходы по краткосрочным ценным бумагам;
- другие поступления;
- поступления от реализации активов;
- 1 продажа прав собственности;
- доходы от инвестиционной деятельности;

$Outflow$ (выплаты):

- прямые производственные издержки;
- затраты на сдельную заработную плату;
- 1 общие издержки;
- затраты на персонал;
- вложения в краткосрочные ценные бумаги;
- другие выплаты;
- налоги;
- кэш-фло от операционной деятельности;
- затраты на приобретение активов;
- другие издержки подготовительного периода;
- приобретение прав собственности (акций);
- 1 выплаты процентов по займам;

n — порядковый номер месяца проекта.

Срок окупаемости с учетом дисконтирования (Discounted Payback Period — DPP)

Период окупаемости рассчитывается в месяцах при условии выполнения равенства:

$$\sum_{n=t_1}^{t_2} DInflow(n) - \sum_{n=t_1}^{t_2} DOutflow(n) = 0,$$

где n — месяц бизнес-проекта;

t_1, t_2 — границы расчета интегральных показателей.

Индекс прибыльности (Profitability Index — PI):

$$PI = \frac{\sum_{n=t_1}^{t_2} DInflow(n)}{\sum_{n=t_1}^{t_2} DOutflow(n)}.$$

Чистый приведенный доход (Net Present Value — NPV):

$$NPV = \sum_{n=t_1}^{t_2} DInflow(n) - \sum_{n=t_1}^{t_2} DOutflow(n).$$

Внутренняя норма рентабельности (Internal Rate of Return — IRR):

$$\sum_{n=t_1}^{t_2} DInflow(n) - \sum_{n=t_1}^{t_2} DOutflow(n) = 0.$$

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка бизнес-проекта, представленная в бизнес-плане, подготовлена на основе тщательного исследования информации и разъяснений, доступных разработчикам.

Совершенно очевидно, что этот бизнес-проект экономически выгоден для всех его участников.

Срок возврата кредита (10 лет) вполне достижим. Однако можно вернуть долги по кредиту в течение семи лет. И даже в этом случае проект в высшей степени выгоден.

**Особенности бизнес-планирования
в деятельности региональных органов управления**

В традиционном смысле основой формирования бизнес-плана является либо уже находящийся в проработке конкретный проект, либо некий замысел, не имеющий однозначного решения по расширению действующих или созданию новых производств (объектов). Поэтому основными заказчиками таких работ становятся руководители предприятий или группы предпринимателей, готовые профинансировать подобные работы.

Использование элементов бизнес-плана вполне соответствует специфике положения отечественных региональных органов власти. Это связано с тем, что хотя в ходе проводимых реформ роль этих органов в управлении экономическими процессами изменилась, но влияние по-прежнему остается весьма существенным.

Оставив в прошлом методы прямого административного распоряжения региональной частью общегосударственной собственности, государственные региональные органы власти ведут активную работу по созданию и поддержанию организационно-правового механизма гибкого реагирования на социально-экономическую ситуацию, которая складывается в результате хозяйственной деятельности самостоятельных субъектов различных форм собственности. На этой основе развиваются тесные качественно новые взаимоотношения с товаропроизводителями, что выражается в специфическом участии региональной администрации в бизнес-планировании.

Региональные органы власти ответственны за развитие значительной части объектов, находящихся на бюджетном финансировании. По каждому из таких объектов разработка бизнес-плана является единственным способом найти рациональный путь их развития в системе рыночных отношений. При этом бизнес-планы должны учитывать отраслевой профиль фирмы, перспективы развития регионального потребительского рынка, динамику доходов и необходимость изменений материально-технической базы соответствующего вида деятельности, чтобы поддерживать конкурентоспособный уровень предлагаемых работ и услуг. Такая разработка обеспечивает адаптацию к новым экономическим условиям и приведение

в соответствие целей развития объектов (или даже отраслей) и их финансового обеспечения.

Разнообразие отраслей, в развитии которых региональные органы власти принимают непосредственное участие (в частности, заказ на разработку бизнес-плана не может быть оформлен, если финансирование последнего не предусмотрено в смете расходов и не согласовано с местной администрацией), требует дифференцированного подхода и специального подбора финансовой, технико-экономической и социально-экономической информации.

Рассмотрим один из возможных аспектов разработки бизнес-плана по региональному заказу, а именно — по заказу организации регионального рынка продуктов питания.

При разработке подобного документа особое внимание должно уделяться маркетинговым исследованиям состояния регионального рынка по каждому из рассматриваемых продуктов и перспективных путей его наполнения.

В одном из разделов бизнес-плана приводятся характеристики основных производителей, действующих на региональном рынке продукции или способных выйти на него. При этом дается оценка и тех товаропроизводителей, которые находятся в данном регионе, и тех, кто занимается соответствующей деятельностью за его пределами. Соответствующие данные могут быть приведены в форме, представленной в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Характеристика региональных товаропроизводителей

№ п/п	Область, предприятие	Объем производства, млн руб.	Объем поставок на рынок данного региона, млн руб.	Производственные мощности, млн руб.	Себестоимость, тыс. руб.	Отпускная цена, тыс. руб.	Коэффициент загрузки, %
1.							
2.							
1.							
2.							
И т.д.							
Итого							

Данные табл. 5.1 собираются для поставщиков, с которыми существуют традиционно налаженные связи и степень риска срыва договоров ниже среднего уровня.

Для посреднических организаций по аналогичному виду продукции данные приводят исходя из накопленного опыта совместной работы с вы-

делением основных крупных организаций (10—15) и группы прочих организаций, объем поставок которых в сумме ориентировочно должен составлять не более 10—12% общего объема товарооборота данного продукта в регионе.

Для этих организаций данные собираются в форме, показанной в табл. 5.2.

Таблица 5.2

**Характеристика поставок продукции
посредническими организациями за 200__г.**

№ п/п	Место регистра- ции, пред- приятие	Объем поставок, млн руб.	Место производ- ства продукции	Наличие сертифи- ката качества	Оптовая цена, тыс. руб.	С какого времени является постоян- ным участни- ком регио- нального рынка
1						
2						
И т.д.						
Итого	Х		Х			
Средне- взвешенные показатели						

В таблице 5.2 аккумулируются данные о наличии на региональном рынке соответствующей продукции импортного производства (при этом в бизнес-плане должны быть учтены условия взаимных расчетов, предусмотренные в межгосударственных соглашениях, особенности законодательства стран-экспортеров в части, касающейся производства и вывоза данной продукции).

Суммируя соответствующие показатели объема продукции, получаем характеристику наполнения регионального рынка в качестве исходного пункта для определения продовольственной политики в регионе и выработки стратегии администрации по укреплению и повышению надежности снабжения населения (прежде всего городского) продуктами питания.

На основании маркетинговых исследований проводится анализ перспективности сотрудничества с теми или иными товаропроизводителями и поставщиками.

Кроме того, в рамках этих исследований дается оценка общего социально-экономического положения в регионе и через мультипликаторы спроса и доходов определяется возможный объем потенциального спро-

са. Также рассматриваются традиции и сложившиеся в регионе особенности потребления соответствующего продукта, что позволяет разработчикам бизнес-плана сделать своевременной и действенной рекламную кампанию, уточнить условия и провести дополнительные переговоры с участниками рынка.

При поставках продукции из других регионов проводится специальный анализ транспортной составляющей цены соответствующей продукции. В бизнес-плане предусматривается отдельный раздел, который обосновывает схему эффективной организации перевозок, обеспечивающую минимизацию транспортных расходов и бесперебойную доставку продукции.

При использовании собственного транспорта в бизнес-плане должно быть отражено состояние парка и даны перспективы его развития. При необходимости осуществления больших объемов перевозок из районов с неразвитой транспортной инфраструктурой вопросы доставки продукции могут стать определяющими для выработки совместных межрегиональных решений по определению данного «узкого места».

В отдельном разделе бизнес-плана обосновывается выбор форм взаимодействия и степень участия в реализации проекта иностранных партнеров; оценивается возможность организации импортозамещающего производства в регионе, в том числе с участием иностранных фирм.

В рамках разработки бизнес-плана создания регионального рынка продуктов специальное внимание отводится вопросам организации самого процесса торговли данной продукцией, оценке возможности приспособления существующей торговой сети к требованиям проекта и условий создания новых торговых предприятий.

В данном разделе рассматриваются варианты оптимального соотношения оптовой (через постоянно действующие или периодические открытые аукционы) и розничной торговли; определяется степень необходимого участия региональной администрации в различных звеньях продовольственного рынка; рассматривается возможность и целесообразность создания фирменных магазинов с особо надежными партнерами.

Успешная реализация проекта во многом зависит от правильной организации рекламной кампании, учета местной специфики, возможностей средств массовой информации и готовности населения поддерживать некоторые новые для данного региона формы реализации продукции.

Важной частью бизнес-плана является разъяснение вопросов взаимоотношений организаторов проекта и органов региональной власти. В случае особой актуальности проблемы высокая заинтересованность последних в реализации проекта требует более разнообразного и глубокого их участия в его осуществлении. При меньшей заинтересованности участие может ограничиваться общими организационными вопросами.

В бизнес-плане обязательно отражаются принятые или разрабатываемые местными властями законодательные акты, постановления, распоряжения, инструкции, способствующие созданию соответствующего товарного рынка.

При необходимости развития производственных связей с другими регионами в бизнес-плане предусматривается заключение межрегиональных договоров и соглашений, способствующих поддержанию взаимосвязей.

Особенностью бизнес-плана организации регионального рынка продукции является необходимость более полного расчета бюджетной эффективности проекта, который выделяется в самостоятельный раздел. В нем определяется состав доходов и расходов бюджета (или средств внебюджетных фондов) региона в связи с осуществлением данного проекта, их соотношение с общим объемом финансирования, сроки и условия возврата средств, косвенные результаты реализации.

В составе доходов бюджета учитываются:

- все налоговые поступления и платежи юридических лиц в региональный бюджет (внебюджетные фонды), непосредственно связанные с реализацией проекта;
- налог на доходы с заработной платы, начисленной за выполнение предусмотренных проектом работ и услуг;
- прирост налоговых поступлений от предприятий, связанный с влиянием реализации проекта на их финансовое положение.

Возможные налоговые поступления в региональный бюджет показаны в табл. 5.3 для каждого года осуществления проекта, а также на период после окончания его реализации.

Таблица 5.3

Ежегодное поступление налогов в региональный бюджет

№ п/п	Показатель	За период реализации	В период после реализации	В среднем за год
1	Налог на добавленную стоимость			
2	Налог на прибыль			
3	Налог на имущество			
4	Транспортный налог			
5	Налог на доходы физических лиц			
6	Отчисления на социальные нужды			
7	Дополнительные налоговые поступления, связанные с реализацией проекта			
	Итого налогов и сборов			

Расчет поступлений в бюджет выполняется в соответствии с действующей на момент разработки проекта нормативной базой. Основным показателем бюджетной эффективности является бюджетный эффект B_t для t -го шага осуществления проекта, определяемый как превышение доходов бюджета над расходами.

Интегральный бюджетный эффект ($B_{\text{инт}}$) рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов по формуле

$$B_{\text{инт}} = \sum_t^T B_t \frac{1}{(1+E)^t},$$

где t — номер шага расчета ($t = 0, 1, 2, \dots, T$);

T — горизонт расчета;

E — норма дисконта.

При оценке бюджетной эффективности дисконт отражает не только финансовые интересы региона, но и социальный эффект от реализации проекта.

В случае участия региональных органов управления в прямом бюджетном финансировании проекта в полном объеме бюджетная эффективность определяется суммарными поступлениями от налоговых и иных выплат, а также остающейся в распоряжении предприятий чистой прибылью. При этом в состав расходов включаются все инвестиционные затраты по проекту.

Для разработки финансовых схем реализации вопросов социально-экономического развития региона (жилищной, экологической и т.п.) используются несколько иные подходы, но методической основой остается бизнес-план.

Иная роль отводится региональным (местным) органам управления в организации разработки бизнес-планов на самостоятельных производственных предприятиях.

Одним из важнейших направлений формирования современного экономического механизма на уровне региона является активная работа региональных и местных органов власти по выработке рыночных подходов к инвестиционной деятельности на предприятиях. Дело в том, что спектр **внешних** и внутренних факторов (как современных, так и сохранившихся от традиций прошлого периода) определяет особенности поведения управленческих звеньев независимых организаций товаропроизводителей. Это связано с отсутствием навыков разумного риска, весьма скромным опытом работы с коммерческими кредитными ресурсами, эмиссией и обращением собственных ценных бумаг, непоследовательностью в формировании сбалансированной политики потребления и накопления. Поэтому для средних (и особенно малых) предприятий тесное общение с **местны-**

ми органами власти зачастую полностью определяет перспективы их существования и возможности привлечения инвестиций.

На уровне областей, районов, городов специфика отношений между хозяйственными структурами (самостоятельными товаропроизводителями) и местными органами власти определяется тем, что за последними признаются дополнительные возможности защищать экономические интересы производителей на вышестоящих уровнях.

Эти возможности зависят от уровня активности административно-правовых связей и личных контактов с представителями финансовых и правительственных структур (как отечественных, так и зарубежных), прогрессивности взглядов, увязанных с текущим и перспективным нормативно-правовым процессом, а также от единства целей местных органов власти и предпринимательских структур в части создания благоприятных условий для устойчивого социально-экономического развития региона (области, района, города).

Предприятия, расположенные в малых и средних городах и не являющиеся производствами республиканского или регионального значения, как правило, ищут прямую поддержку местных властей для осуществления инновационных начинаний. Однако перед властями неизбежно встает вопрос выбора: какие предприятия и в какой форме поддерживать; в какой последовательности и каким образом принимать участие в их деятельности; как сформулировать и защищать интересы региона на вышестоящем уровне.

Основной объединяющей задачей становится формирование инвестиционного климата, соответствующего рыночным стандартам организации воспроизводственных процессов, с одной стороны, максимально учитывающего разнообразие региональных особенностей хозяйственной деятельности — с другой.

Практика работы с региональными и местными органами власти показывает, что для правильного использования ими такого инструмента инвестирования, как бизнес-план производственного предприятия, необходимо уточнить место последнего в общей схеме инвестиционной политики региона (включая районы, города).

С точки зрения региональной (местной) администрации исходным условием поддержки того или иного существующего предприятия является комплексный анализ всех инвестиционных проектов, которые могут быть реализованы в данном регионе. При этом в зависимости от глубины проработки и масштаба рассматриваемого хозяйственного проекта по заказу администрации готовятся четыре типа документов, характеризующих инвестиционную привлекательность региона.

Первый и наиболее обобщающий документ — это **характеристика инвестиционного климата в регионе в целом**. Данный документ может

базироваться на данных анкетного опроса специально отобранных групп экспертов. По заданной шкале представляется оценка **60—70** факторов, определяющих уровень экономического потенциала основных элементов производства (включая земельные и природные ресурсы, научно-технический потенциал, кадровое обеспечение), инженерной и социальной инфраструктуры, организационно-правовой атмосферы и социокультурной и политической среды, а также уровня развития элементов рыночных отношений и собственного финансового потенциала.

В результате такого исследования определяется рейтинг рассматриваемых регионов и выделяются наиболее сильные и слабые стороны каждого из них. Подобная работа проводится, как правило, на уровне субъектов Российской Федерации и фактически показывает готовность администрации и предпринимателей к коммерческому освоению инвестиционных ресурсов.

Второй документ — это результаты **сравнительного** (иногда называемого структурным) **анализа экономики региона** (области, района, города). Подготовка этих материалов опирается на обработку статистической информации о состоянии и динамике развития отраслей в целом и отдельных предприятий, которые действуют на соответствующей территории.

В результате исследований формируется перечень приоритетных объектов инвестирования. По мере уточнения информации о проектах-заявках на новое строительство со стороны предпринимателей (подобная информация может концентрироваться только у местной администрации) перечень объектов к инвестированию с прямой или косвенной поддержкой со стороны региональной (местной) администрации составляется уже с учетом как коммерческой, так и региональной социально-экономической значимости. На этом этапе фактически определяется уровень заинтересованности местных органов власти в реализации проекта.

Третий документ — **пилотный проект бизнес-плана**. На данной стадии по ограниченному кругу показателей разрабатывается сокращенный вариант бизнес-плана для каждого проекта, претендующего на поддержку администрации в получении инвестиций.

Заказчиками таких проработок являются уже те организаторы проекта, которые его ведут и которым принадлежит задуманная идея.

Одной из основных составляющих пилотного проекта бизнес-плана является раздел с вариантами схем финансирования проекта и определением условий возврата и использования привлекаемых финансовых средств, оценка степени риска на различных стадиях осуществления проекта, готовность и подготовленность организаторов к полной реализации проекта и т.д.

Перед региональной (местной) администрацией встает задача организации экспертизы соответствующих проектов и принятия необходимых решений для их реализации. При этом форму участия определяют исходя из специфики рассматриваемых проектов, необходимости обеспечения максимально эффективного использования как финансовых средств, так и материально-вещественных факторов производства (земли, производственных зданий и площадей, нежилых помещений, объектов транспортной и инженерной инфраструктуры).

Наконец, четвертый документ — это **полный бизнес-план по конкретным проектам**.

Роль региональной (местной) администрации в подготовке и финансировании проекта входит в качестве составной части в бизнес-план, и глубина этого участия определяется степенью заинтересованности региона в быстрой реализации проекта.

Практика показывает, что оптимальной формой участия администрации в продвижении реальных коммерчески привлекательных проектов является совместная работа с предпринимателями в части выбора реальной схемы привлечения не столько инвестиций из «дальних» (включая иностранные) источников, сколько средств населения и юридических лиц, проживающих и размещающихся в регионе.

Получение иностранных кредитов, тем более продажа контрольного пакета акций **внерегиональным** (в том числе зарубежным) партнерам, в каждом втором случае ставит вопрос о смене руководства, выдвижении на первый план коммерческих интересов, смене (или сокращении) определенной части занятого персонала. Иными словами, наряду с преимуществами подобное предприятие получает (иногда и не ожидая того) набор дополнительных проблем.

Разработка реальных бизнес-планов при совместной с местной администрацией деятельности позволяет предвосхищать подобные ситуации, не доводя их до острого состояния и в то же время ориентируясь на коммерческое использование региональных производственных ресурсов.

Особенности бизнес-планирования в научно-исследовательской и научно-технической сферах

Коммерческая и предпринимательская деятельность в сфере научно-технического комплекса стала одним из ведущих направлений в индустриально развитых экономических системах. В связи с этим разработка бизнес-планов для инновационных проектов (развития научно-технических комплексов, внедрения конкретных инновационных решений и т.п.) должна опираться на общие методические принципы. *При подготовке бизнес-планов необходимо учитывать специфику инновационных проектов, их высокий экономический, интеллектуальный и социальный потенциалы.*

Основным критерием актуальности составления бизнес-плана является уровень проработки научной идеи и возможность ее коммерческой реализации (табл. 6.1).

Специфика использования бизнес-плана в сфере науки и научного обслуживания состоит в следующем:

- если обычно объектом разработки бизнес-плана служит конкретный инвестиционный проект или стратегия развития фирмы, то в рассматриваемой задаче таким объектом является научно-технический прогресс, точнее, одна из его составляющих — конкретная инновация. В связи с этим дополнительно возникает методологически и технически сложная проблема выделения из общего потока результатов и затрат тех из них, которые непосредственно связаны с данной инновацией;
- в научно-технических разработках, как правило, задействовано большое число субъектов хозяйствования, генерирующих и последовательно реализующих данную инновацию;
- классическая последовательность: фундаментальная наука — **проектно-конструкторская** работа — разработка и испытание опытного образца — серийное производство. Кроме того, начиная с определенной стадии в процессе могут участвовать посреднические и внедренческие организации;
- фундаментальная наука обычно развивается в значительной мере автономно, ее достижения представляют собой не связанное с конкретным

Таблица 6.1

Коммерческие перспективы и цели разработки бизнес-плана в научных организациях

Сфера деятельности научной организации	Основные источники финансирования	Дополнительные источники финансирования		Состояние и перспективы международных связей	Возможный интерес для коммерческих организаций внутри страны	Состояние и перспективы	Назначение бизнес-плана
		для организации	для сотрудников				
1. Научные организации, ведущие преимущественно фундаментальные исследования по отраслям							
Технические науки (информатика и вычислительная техника, энергетика, машиностроение и т.п.)	Госбюджет	Достаточно широкие перспективы получения заказов на прикладные разработки внутри страны	Участие в коммерческих проектах, преподавательская деятельность	Спрос на ведущих специалистов	Достаточно большой. Необходим хороший маркетинг	Положение тягелое, различное для разных организаций	Привлечение дополнительных инвестиций в разработки, имеющие коммерческие перспективы, выявление источников финансирования
Математика, физика	Госбюджет	Ограничены	Преподавательская деятельность, получение грантов от международных фондов и организаций, сокращение числа специалистов	Большой спрос на специалистов	Имеется	Трудное для коллектива. Необходимо сохранение передовых научных школ, расширение международного сотрудничества	Продвижение разработок, представляющих потенциальный коммерческий интерес

Продолжение

Сфера деятельности научной организации	Основные источники финансирования	Дополнительные источники финансирования		Состояние и перспективы международных связей	Возможный интерес для коммерческих организаций внутри страны	Состояние и перспективы	Назначение бизнес-плана
		для организации	для сотрудников				
Естественные науки (биология, океанология и горные науки, геология и т.д.)	Госбюджет	Ограниченные заказы от регионов	Сокращение числа специалистов	Спрос на ведущих специалистов, участие в международных проектах	Ограничен	Тяжелое будущее, во многих случаях неопределенное, вероятен распад научных коллективов	В определенной мере может способствовать выявлению коммерческих составляющих
§ 5 Сельскохозяйственные науки	Региональный госбюджет	Региональные заказы, продажа посадочного материала, селекционная работа	Ограничена. Возможна ветеринарная работа и консультирование садово-парковых работ	В основном на некоммерческом уровне	В перспективе — интерес со стороны владельцев больших земельных участков	Тяжелое в связи с напряженным положением в АПК	Продвижение разработок, представляющих потенциальный коммерческий интерес
Медицинские науки	Госбюджет, региональные источники	Коммерческая медицина	Частная медицинская практика, преподавательская деятельность	Достаточно хорошие	Большой интерес к прикладным разработкам	Достаточно хорошие	Привлечение дополнительных инвестиций в разработки, имеющие коммерческие перспективы, выявление источников финансирования

Продолжение

Сфера деятельности научной организации	Основные источники финансирования	Дополнительные источники финансирования		Состояние и перспективы международных связей	Возможный интерес для коммерческих организаций внутри страны	Состояние и перспективы	Назначение бизнес-плана
		для организации	для сотрудников				
Экономика, социология	Региональный госбюджет, отраслевое финансирование	Заказы регионов и отраслей народного хозяйства, консультирование коммерческих структур	Консультирование и участие в работе коммерческих структур	Ограничены	Интерес к развитию системы негосударственного обучения, издание специальной литературы	Различное, в целом положение тяжелое	Создание и развитие негосударственных учебных заведений
Педагогические науки	Отраслевое финансирование, региональный госбюджет	Разработки для негосударственных учебных заведений	Преподавательская работа	Ограничены	Интерес к развитию системы негосударственного обучения, издание литературы	Различное, в целом положение тяжелое	Создание и развитие негосударственных учебных заведений
Общественные науки	Госбюджет, партийные фонды, коммерческое обслуживание	Минимальные. Возможны разработки для общественных организаций и политических партий	Минимальны по основному профилю деятельности	Осуществляются в основном на некоммерческом уровне	Незначительны	Очень тяжелое. Неизбежно значительное сокращение численности специалистов и переориентация деятельности. Необходимо принятие государствен-	Анализ возможностей создания систем консультационных услуг по отдельным коммерческим проектам

Продолжение

Сфера деятельности научной организации	Основные источники финансирования	Дополнительные источники финансирования		Состояние и перспективы международных связей	Возможный интерес для коммерческих организаций внутри страны	Состояние и перспективы	Назначение бизнес-плана
		для организации	для сотрудников				
						ных мер по сохранению ведущих научных учреждений (язык, литература, история, философия)	
2. Научные учреждения, ведущие прикладные исследования							
Давно существующие отраслевые и ведомственные НИИ	Заказы соответствующих отраслей и ведомств	Тиражирование технологических разработок	Выполнение договорным способом разработок и внедренческих работ	В зависимости от состояния отрасли и потребности регионов	Различны в разных отраслях	Зависят от состояния отрасли. Тяжелое — в организациях, которые связаны с ВПК и не могут осуществлять конструкторские разработки. Важнейшая перспективная задача —	Широкая сфера использования. Коммерческие разработки. Возможно создание на базе НИИ бизнес-инкубаторов

Продолжение

Сфера деятельности научной организации	Основные источники финансирования	Дополнительные источники финансирования		Состояние и перспективы международных связей	Возможный интерес для коммерческих организаций внутри страны	Состояние и перспективы	Назначение бизнес-плана
		для организации	для сотрудников				
						выживание и сохранение научного потенциала	
Вновь создаваемые научные организации	Бюджетные и внебюджетные фонды, заказы органов управления регионов	Заказы сторонних организаций	Консультирование по профилю основной работы, выполнение самостоятельных разработок и их внедрение	Достаточно перспективны, особенно в рамках СНГ	Достаточно велик	Более мобильны по сравнению с традиционными организациями, лучше приспособляются к текущим условиям	Широкое применение, особенно на стадии организации

3. Научные подразделения в системе вузовской науки

Традиционные государственные вузы	Государственный и местные бюджеты, отраслевое финансирование	Развитие коммерческого обучения, выполнение договорных работ	Преподавательская деятельность, в том числе репетиторство и работа в ком-	Обучение иностранных студентов, осуществление совместных проектов	Возможность целевой подготовки кадров, консультирование, выполнение специальных	В большинстве случаев — тяжелое из-за недостаточного финансирования	Прикладные разработки программ коммерческого обучения, возможность соз-
-----------------------------------	--	--	---	---	---	---	---

Продолжение

Сфера деятельности научной организации	Основные источники финансирования	Дополнительные источники финансирования		Состояние и перспективы международных связей	Возможный интерес для коммерческих организаций внутри страны	Состояние и перспективы	Назначение бизнес-плана
		для организации	для сотрудников				
			мерческих учебных заведениях, выполнение договорных работ		ных разработок		дания техно-парковых структур и бизнес-инкубаторов
Негосударственные коммерческие вузы	Собственные источники средств			В ряде случаев создаются как международные учебные заведения	Возможность целевой подготовки кадров	Как правило, имеют слабую материальную базу. Во многих случаях научно-преподавательские кадры приглашаются со стороны. Наиболее сильные могут со временем аккумулировать значительный научный потенциал	Коммерческие разработки, внедрение программ коммерческого обучения

(предметным) приложением знание, поэтому выделить из затрат на ее развитие или ее результатов, влияющих на все общество, долю, связанную именно с данной инновацией, практически не представляется возможным;

- субъекты хозяйствования — участники процесса создания и реализации научно-технического проекта функционируют в форме различных организационно-структурных образований; они могут быть как юридически и хозяйственно обособленными (институты, конструкторские бюро, посреднические фирмы, предприятия), так и интегрированными (в той или иной мере) в единую структуру (научно-производственные центры или объединения);

- разнообразны и источники инвестиций для реализации инновационного проекта. Ими могут быть государственные вложения (за счет бюджетов Федерации, субъекта Федерации или местного органа власти), кредиты государства (так называемый «налоговый» кредит) или банков, заемные целевые средства предприятий или внебюджетных фондов акционерных обществ, холдингов, ассоциаций;

- реализуемые научно-технические проекты выполняют две разные функции: позволяют заменить или вытеснить существующие технологические процессы, машины, приборы, транспортные средства, материалы, препараты и т.п. — в этом случае следует руководствоваться показателями прироста (например, прироста чистой прибыли) — либо порождают и удовлетворяют новые потребности общества — в этом случае рассматриваются абсолютные значения критериев;

- как правило, субъекты хозяйствования, формирующие научно-технический комплекс (прикладная наука, проектно-конструкторские разработки, опытное производство, серийное производство и использование, т.е. покупатели инновации), размещаются на территории различных регионов, субъектов Федерации, государственно-территориальных образований России и даже государств. В связи с этим перед разработчиками бизнес-плана встает проблема учета и распределения эффекта от инновации для разных участников проекта, государства, его субъектов, государственно-территориальных образований, местных органов власти; этот эффект выступает в форме налогов, сборов и других платежей.

Для инновационных разработок в большинстве случаев характерна высокая степень риска. Учет и тщательная оценка факторов, способных помешать осуществлению проекта, должны быть осуществлены в бизнес-плане. При подготовке соответствующего раздела следует учитывать мнения независимых экспертов в данной области. Возможно использование специализированного компьютерного программного модуля, иных программ для фундаментального анализа (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Функциональные характеристики программ для фундаментального анализа
(по материалам компании «Сплин»)

Для кого предназначены программы	Название программы/разработчик								
	COMFAR for windows	Инвес- тор	Банков- ский анали- тик	Альт- Финансы	Альт- Инвест	EDIP	FOCCAL	Финан- совый анализ пред- приятия	Probject Expert for windows
	ЮНИДО	ИНЭК		«Альт» С.-Петербург		ЦентрИнвестСофт		Инфософт	Pro- Invest consulting
Кредитные отделы	+		+	+	+				+
Отделы ценных бумаг			+	+					+
Прочие инвесторы, в том числе:									
корпоративные		+		+	+			+	+
институциональные		+		+	+		+	+	+
Сегменты финансового рынка, в которых используется программно-материальное средство (ПМС)									
Кредитный рынок	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Рынок корпоративных бумаг		+		+		+		+	+
Участники финансового рынка, на которых в первую очередь ориентировано ПМС									
Государственные органы власти и управления	+	+		+	+		+		+
Инвестиционные институты, в том числе:									
инвестиционные консультанты	*	*		*	+		+		+
инвестиционные компании	+	+		+	+	+	+		+
инвестиционные фонды	+	+		+	+	+	+		+

Спецификой многих инновационных проектов, разрабатываемых в настоящее время, является отсутствие заранее определенных потребителей. Поиск инвестора для венчурного проекта вынуждает разработчиков особенно тщательно подходить к обоснованию проекта.

При подготовке бизнес-плана инновационного проекта следует обратить особое внимание на патентную «чистоту» внедряемой разработки, описать перспективы ее развития, в том числе возможность завоевания рынка родственной продукции или создания принципиально нового товара (услуги).

Для научно-технической разработки необходимо указать имеющиеся публикации по тематике проекта. В разделе «Команда управления» должны быть отмечены основные научные достижения генераторов внедряемой инновации, а также предшествующий опыт фирмы по реализации инновационных разработок.

В бизнес-плане целесообразно рассмотреть возможность и степень подключения (постоянная работа в фирме, совместительство, контрактные отношения, консультирование и т.д.) научных работников и специалистов на различных стадиях реализации проекта.

При осуществлении научно-технической разработки коммерческая составляющая проекта должна быть выделена в условиях крайне скудного централизованного финансирования научных исследований и неустойчивости инновационных разработок.

Бизнес-план может послужить для инновационной организации средством для налаживания международного сотрудничества, возможностью для включения в интернациональные научно-технические программы и т.д.

В настоящее время обострившиеся финансовые проблемы привели к широкому распространению таких явлений, как сдача в аренду и продажа площадей научно-исследовательских и учебных организаций фирмам, не имеющим никакого отношения к их деятельности. Однако давая краткосрочный эффект, эта мера в перспективе приводит к подрыву научного потенциала и не может способствовать выходу научных учреждений из кризиса, развитие же собственной инновационной предпринимательской деятельности, ее новых форм позволит сохранить научные коллективы. Возможным вариантом решения подобных проблем является создание на базе научной организации или вуза инновационного бизнес-инкубатора. В этих условиях бизнес-план приобретает особое стратегическое значение.

Рискуйте! Риск — не рок, им можно управлять

Менеджмент возможных рисков — риск-менеджмент — по экономическому содержанию представляет собой систему управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Как система управления риск-менеджмент включает в себя процесс выработки цели риска и рискованных вложений капитала, оценку вероятности наступления событий, выявление степени и величины риска, анализ окружающей обстановки, выбор стратегии управления риском, необходимых для данной стратегии приемов управления риском и способов его снижения.

Организация риск-менеджмента представляет собой систему мер, направленных на рациональное сочетание всех его элементов в единой технологии процесса управления риском.

Первым этапом организации риск-менеджмента является **определение цели риска и цели рискованных вложений капитала**. Цель риска — это результат, который необходимо получить. Им может быть выигрыш, прибыль, доход и т.п. Цель рискованных вложений капитала — получение максимальной прибыли.

Любое действие, связанное с риском, всегда целенаправленно, так как отсутствие цели делает решение, связанное с риском, бессмысленным. Цели риска и рискованных вложений капитала должны быть четкими, конкретизированными и сопоставимыми с риском и капиталом.

Следующий этап — **получение информации об окружающей обстановке**, которая необходима для принятия решения в пользу того или иного действия. На основе анализа такой информации и с учетом риска целей можно правильно определить вероятность наступления события, в том числе страхового, выявить степень риска и оценить его стоимость.

Управление риском означает правильное понимание степени риска для людей, имущества, финансовых результатов хозяйственной деятельности.

Для предпринимателя важно знать реальную стоимость риска, которому подвергается его деятельность.

Под стоимостью риска следует понимать фактические убытки предпринимателя, затраты на снижение величины этих убытков или возмещение таких убытков и ликвидацию их последствий.

Правильная оценка финансовым менеджером действительной стоимости риска позволяет ему объективно представить объем возможных убытков и наметить путь к их предотвращению или уменьшению, а в случае если предотвращение убытков невозможно, — обеспечить их возмещение.

На основе имеющейся информации об окружающей среде, вероятности, степени и величине риска разрабатываются различные варианты рискованного вложения капитала и проводится оценка их оптимальности путем сопоставления ожидаемой прибыли и величины риска. Это позволяет правильно выбрать стратегию и приемы управления риском, а также способы снижения степени риска.

На этом этапе организации риск-менеджмента главная роль принадлежит финансовому менеджеру, его психологическим качествам.

Финансовый менеджер; занимающийся вопросами риска (менеджер по риску), должен иметь два права: выбора и ответственности за него.

Право выбора означает право принятия решения, необходимого для реализации намеченной цели рискованного вложения капитала. Решение должно приниматься менеджером единолично. В риск-менеджменте из-за его специфики, которая обусловлена прежде всего особой ответственностью за принятие риска, нецелесообразно, а в отдельных случаях и недопустимо коллективное (групповое) принятие решения, за которое никто персонально не несет ответственности. Коллектив, принявший решение, никогда не отвечает за его выполнение. При этом следует иметь в виду, что коллективное решение в силу психологических особенностей отдельных индивидов (их антагонизма, эгоизма, политической, экономической или идеологической платформы) более субъективно, чем решение, принимаемое одним специалистом.

Окончательное решение о выборе варианта принятия риска и рискованных вложений капитала должен принять один человек, так как он одновременно принимает на себя и ответственность за данное решение.

Ответственность указывает на заинтересованность принимающего рискованное решение в достижении поставленной цели.

При выборе стратегии и приемов управления риском часто используется какой-то определенный стереотип, который складывается из опыта и знаний финансового менеджера в процессе его работы и служит основой автоматических навыков в работе. Наличие стереотипных действий дает менеджеру возможность в определенных типовых ситуациях действовать оперативно и наиболее оптимальным образом. При отсутствии типовых ситуаций финансовый менеджер должен переходить от стереотипных решений к поиску оптимальных, приемлемых для него рискованных решений.

Подходы к решению управленческих задач могут быть самыми разнообразными, поэтому риск-менеджмент обладает свойством многовариантности.

Многовариантность риск-менеджмента означает сочетание стандартных и неординарных финансовых комбинаций, гибкость и неповторимость тех или иных способов действий в конкретной хозяйственной ситуации.

Главное в риск-менеджменте — правильная постановка цели, отвечающая экономическим интересам объекта управления.

Риск-менеджмент весьма динамичен. Его эффективность во многом зависит от скорости реакции на изменения условий рынка, экономической ситуации, финансового состояния объекта управления. Поэтому риск-менеджмент должен базироваться на знании стандартных приемов управления риском, умении быстро и правильно оценивать конкретную экономическую ситуацию, способности быстро найти хороший, если не единственный, выход из сложившейся ситуации.

В риск-менеджменте нет и быть не может готовых рецептов. Он учит тому, как, зная методы, приемы, способы решения тех или иных хозяйственных задач, добиться ощутимого успеха в конкретной ситуации, сделав ее для себя более-менее определенной.

Особую роль в решении рискованных задач играют интуиция менеджера и инсайт.

Интуиция представляет собой способность не посредственно, без логического продумывания находить правильное решение проблемы. Интуитивное решение возникает как внутреннее озарение, просветление, позволяет осознать суть изучаемого вопроса. Интуиция является непременным компонентом творческого процесса.

Психологи рассматривают интуицию во взаимосвязи с чувственным и логическим познанием и практической деятельностью как непосредственное знание в его единстве со знанием опосредованным, ранее приобретенным.

Инсайт — это осознание решения некоей проблемы. Субъективно инсайт переживается как неожиданное постижение. В момент самого инсайта решение осознается очень ясно, однако эта ясность часто носит кратковременный характер, поэтому нужна фиксация решения.

В случаях когда рассчитать риск невозможно, принятие рискованных решений происходит с помощью эвристики, которая представляет собой совокупность логических приемов и методических правил теоретического исследования и отыскания истины. Иными словами, это нахождение решения особо сложных задач.

Конечно, эвристика менее надежна и менее определена, чем математические расчеты. Однако она дает возможность получить вполне приемлемое решение.

Риск-менеджмент имеет свою систему эвристических правил и приемов для принятия решения в условиях риска.

Основные правила риск-менеджмента

Перечислим основные правила риск-менеджмента:

- 1) нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- 2) нужно думать о последствиях риска;
- 3) нельзя рисковать многим ради малого;
- 4) положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения;
- 5) при наличии сомнений принимаются отрицательные решения;
- 6) нельзя думать, что всегда существует только одно решение — возможно, есть и другие.

Реализация первого правила означает, что прежде чем принять решение о рисковом вложении капитала, финансовый менеджер должен:

- определить максимально возможный объем убытка по данному **риску**;
- сопоставить его со всеми собственными финансовыми ресурсами и определить, не приведет ли потеря этого капитала к банкротству данного **инвестора**. Объем убытка от вложения капитала может быть равен объему данного капитала, меньше или больше него.

При прямых инвестициях объем убытка, как правило, равен объему венчурного капитала. Допустим, инвестор вложил 1 млн руб. в рисковое дело. Дело прогорело. Инвестор потерял 1 млн руб.

С учетом снижения покупательской способности денег в условиях инфляции объем потерь может быть больше, чем сумма вкладываемых денег. В этом случае объем возможного убытка следует определить с учетом индекса инфляции. Предположим, инвестор вложил 1 **млн** руб. в рисковое дело в надежде получить через год 5 млн руб. Дело прогорело. Если через год деньги не вернули, то объем убытка следует считать с учетом индекса инфляции (например, 220%), т.е. 2,2 млн руб. ($2,2 \times 1$).

При прямом убытке, нанесенном пожаром, наводнением, кражей и т.п., размер убытка больше прямых потерь имущества, так как он включает еще дополнительные денежные затраты на ликвидацию последствий убытка и приобретение нового имущества. Допустим, в результате пожара сгорел производственный цех, в котором находились сырье, полуфабрикаты и готовая продукция на сумму 5 млн руб. и оборудование на сумму 20 млн руб.

Затраты на разборку сгоревшего здания и уборку в цехе, т.е. на ликвидацию последствий пожара, составляют 0,5 млн руб. Затраты на ремонт здания — 3 млн руб., на ремонт и приобретение нового оборудования взамен сгоревшего — 6,3 млн руб. Тогда общая величина убытка равна 35 млн руб. ($5 + 20 + 0,5 + 3 + 6,5$).

При портфельных инвестициях, т.е. при покупке ценных бумаг, которые можно продать на вторичном рынке, объем убытка обычно меньше суммы затраченного капитала.

Соотношение максимально возможного объема убытка и объема собственных финансовых ресурсов инвестора представляет собой степень риска, ведущего к банкротству.

Она измеряется с помощью коэффициента риска (K_p)

$$K_p = Y : C,$$

где Y — максимально возможная сумма убытка, руб.;

C — объем собственных финансовых ресурсов с учетом точно известных поступлений средств, руб.

Предположим, необходимо рассчитать коэффициент риска и выбрать наименее рискованный вариант вложения капитала.

Данные, приведенные в табл. 7.1, показывают, что при втором варианте вложения капитала риск в 1,5 раза меньше, чем по первому варианту:

$$0,6 : 0,4 = 1,5.$$

Исследования рискованных мероприятий позволяют сделать вывод о том, что оптимальный коэффициент риска составляет 0,3, а коэффициент риска, ведущий к банкротству инвестора, — 0,7 и более.

Таблица 7.1

Выбор оптимального варианта вложения капитала по коэффициенту риска

Показатель	Вариант вложения капитала	
	1-й	2-й
Собственные средства, тыс. руб.	10 000	60 000
Максимально возможная сумма убытка, тыс. руб.	6 000	24 000
Коэффициент риска	0,6	0,4

Реализация второго правила риск-менеджмента требует, чтобы финансовый менеджер, зная максимально возможную величину убытка, определил, к чему она может привести, какова вероятность риска, и принял решение об отказе от риска (т.е. мероприятия), принятии риска на свою ответственность или передаче риска на ответственность другому лицу.

Действие третьего правила особенно ярко проявляется при передаче риска, т.е. при страховании. В этом случае финансовый менеджер должен выбрать приемлемое для него соотношение между страховым взносом и страховой суммой.

Страховой взнос — это плата страхователя страховщику за страховой риск. Страховая сумма — это денежная сумма, на которую застрахованы материальные ценности, ответственность, жизнь и здоровье страхователя. Риск не должен быть удержан, т.е. инвестор не должен принимать на себя риск, если размер убытка относительно велик по сравнению с экономией на страховом взносе.

Реализация остальных правил означает, что в ситуации, для которой имеется только одно решение (положительное или отрицательное), нужно сначала попытаться найти другие решения. Возможно, они действительно существуют. Если же анализ показывает, что других решений нет, то действуют по правилу «расчет — на худшее»; если сомневаешься, то принимай отрицательное решение.

При разработке программы действий по снижению риска необходимо учитывать психологическое восприятие рискованных решений. Поэтому наряду с математической обоснованностью решений следует иметь в виду проявляющиеся при принятии и реализации рискованных решений психологические особенности человека: агрессивность, нерешительность, сомнения, самостоятельность, экстраверсию, **интроверсию** и др.

Экстраверсия есть свойство личности, проявляющееся в ее направленности на окружающих людей, события. Она выражается в высоком уровне общительности, живом эмоциональном отклике на внешние явления.

Интроверсия — это направленность личности на внутренний мир собственных ощущений и переживаний. Для **интровертивной** личности характерны некоторые устойчивые особенности поведения и взаимоотношений с окружающими, опора на внутренние нормы, самоуглубленность. Суждения, оценки интровертов во многом не зависят от внешних факторов. Интроверты отличаются рассудительностью.

Обычно человек совмещает в определенной пропорции черты **экстраверсии** и **интроверсии**.

Самостоятельным этапом осуществления риск-менеджмента является организация мероприятий по выполнению намеченной программы действия, т.е. определение отдельных видов мероприятий, объемов и источников их финансирования, конкретных исполнителей, сроков выполнения.

Как не следует разрабатывать бизнес-план, чтобы не упустить свой шанс

В бизнес-плане должны освещаться не только позитивные моменты вашего бизнеса, но и имеющиеся проблемы. Не обязательно детально излагать, кто будет посылать письма, заваривать чай или следить за чистотой в коридорах. Но тот, кому направлен бизнес-план, должен почувствовать, что эффективное исполнение этих обязанностей обеспечено.

Два бизнес-плана, которые недавно были представлены для экспертизы, иллюстрируют, как при составлении **бизнес-плана** одна идея может для человека оказаться главенствующей, заслоняя почти все остальные соображения. Оба плана были буквально напичканы фамилиями людей с высшим образованием, участвовавших в деле, но ни один из них не смог убедить банк вложить деньги в эти проекты.

Авторы этих бизнес-планов горели энтузиазмом, и каждый старался доказать уникальность своего проекта, но никто не уделил внимания вопросам планирования, управления, организации деятельности фирмы, маркетингу и т.п., так что в результате планы были отвергнуты. Ниже описаны недостатки обоих планов.

Автор первого бизнес-плана работает в одном из крупных университетов. Он абсолютно убежден в том, что его книги совершили технологический переворот в фундаментальной физике. Он тщательно описал свои запросы с научной точки зрения, но только мимоходом заметил, как описанные технические или научные открытия могут быть использованы коммерчески.

Из этого бизнес-плана можно сделать вывод о том, что применение на практике и в бизнесе результатов изобретения автору казалось побочной стороной, несмотря на то что он надеялся получить существенные суммы денег на исследования. Следующие несколько страниц посвящались идеям, которые лежали в основе новой технологии, но в плане не было никакого описания того, как исследования по завершении могли бы быть превращены в прибыльное предприятие. Очень приблизительный прогноз возможных денежных поступлений прилагался в конце документа, но он оказался формальностью. Приведенные данные не имели серьезного обоснования.

Этот случай служит классическим примером энтузиазма, связанного с техническим прогрессом, когда не принимаются во внимание коммерческие соображения. Обобщим основные ошибки, допущенные при составлении этого бизнес-плана:

1. Изложено слишком много технической информации, лишь незначительная часть которой понятна тем, кому адресован план.

2. Не описаны ни схема развития данного бизнеса, ни прогноз прибыли. Прошли те времена, когда советы директоров были готовы выделить большие суммы денег исследователям за «чистую науку».

3. Претенденты на получение ссуды не провели анализ рынка для будущего продукта, так что в бизнес-плане не было ничего привлекательного с финансовой стороны.

4. Упомянуты имена выдающихся ученых, но ничего не сказано о тех, кто будет заниматься организацией производства, управления, какова будет структура предприятия.

У авторов вообще не было плана действий, только намерения проводить исследования. Некая технологическая инновация, блестящая сама по себе, полная неосведомленность о том, что представляет собой рынок хотя бы для одного продукта, и при этом запрос значительных средств, не образуют даже подобия плана, который вызовет интерес у банкира.

Возможно, этот документ при условии полного смещения акцентов с технологии на потенциальный продукт и рынок для него и при ясном

изложении мог бы быть использован для того, чтобы, например, продать идею какой-то действующей фирме.

Целесообразно также реализовать через подходящую компанию право использования патента. Но как план, составленный для того, чтобы показать «работу» и использование данных займы денег, он был абсолютно бесполезен.

Второй бизнес-план был более обоснован с коммерческой точки зрения. Однако он, как и первый, оказался несостоятельным. Этот план касался биологической технологии, о которой немногие люди имеют хотя бы базовые знания. Во время чтения нескольких первых параграфов никто так и не понял, о чем идет речь.

В итоге все-таки удалось узнать, что имеется рынок для некоего продукта, но при изложении содержания введено так много новых терминов, что текст действительно трудно перевести на общеприменимый язык.

Избыточное употребление специальных терминов характерно не только для многих научных и технологических описаний. Все профессионалы: инженеры и торговцы, мясники и булочники — используют специальные слова. Иногда такие слова обозначают короткое название новой идеи, но назначение большинства из них заключается в том, чтобы произвести впечатление на публику. Сугубо технические термины или специальные обороты не должны фигурировать в бизнес-плане или необходимо объяснить их значение.

Задача составителя бизнес-плана — не удивить читателя этого документа, а дать ему четкое представление о ситуации.

Приведем еще один пример. Речь идет о будущем биотехнологического предприятия.

Проблемы этого предприятия не ограничиваются избытком специальных терминов в представленном плане. Они глубже. План демонстрирует отсутствие реальных условий для решения проблем предприятия.

Первоначально организованные для того, чтобы поставлять товары на ожидающий их рынок, некоторое время назад оно оказалось на грани краха из-за провалов в производстве, ухудшения качества продукции и сокращения ее количества. Предприятие было спасено реорганизацией, проведенной первоклассным специалистом, инженером совершенно другого профиля. Теперь, по мнению авторов бизнес-плана, дальнейшее вливание капитала было бы тем, что необходимо для развития производства.

Рынок для товаров предприятия был просто даром судьбы. Оно бесконечно могло продавать все, что производило, и считалось, что так будет продолжаться бесконечно. В бизнес-плане не были указаны маркетинговая политика, структура управления, система финансового и денежного контроля.

Следует твердо усвоить, что никто никогда не инвестирует деньги до тех пор, пока не убедится, что вопросам контроля за движением денег

уделено адекватное внимание и имеется соответствующий обоснованный план.

Для представителей бизнеса приведенные примеры могут служить хорошим уроком.

Часто говорят, что не так просто найти людей с опытом и навыками в менеджменте. В США, как правило, оценивают бизнес-планы более всего по тому, как в них представлен менеджмент. Этому разделу придается большее значение, чем любому другому, даже описанию самого продукта. Американцы, например, требуют, чтобы менеджмент был «сбалансирован». Под этим понимается рациональное распределение функций между разными уровнями управления.

Бизнес иногда называют управляемым рынком или, напротив, управляемым продуктом. Эти термины отражают реальную картину. Управление рынком, однако, не означает, что руководитель подразделения сам определяет дизайн продукта, единолично осуществляет свои блестящие идеи и получает непомерное финансирование для производства несмотря на протесты службы маркетинга и к ужасу коммерческого директора.

*Каждое подразделение управления должно **решать** проблемы самостоятельно, тесно **взаимодействовать** друг с другом и **быть** в состоянии влиять на конкретные решения.*

Такой подход и называется сбалансированным управлением. Схему сбалансированного менеджмента включайте в бизнес-план и убедите банкира или другого партнера, что этот баланс реален.

Следует напомнить, что скучная сторона бизнеса — учет, контроль, составление калькуляций, переписка — также жизненно важна для успеха. Известны фирмы, которые терпели убытки, хотя производили хороший товар и имели обученный персонал службы маркетинга. Их сотрудники администрации офисов и магазинов могли быть охарактеризованы только как разгильдяи. Они редко доставляли товар в обещанное время, не отвечали на запросы, задерживали высылку счетов. Естественно, клиенты отворачивались от такой фирмы.

Помните — всегда лучше учиться на чужих ошибках.

Учитесь любить свои ошибки

Успешно функционирующая система должна воспринимать ошибки с радостью, а не с огорчением. Каждый, следуя к своей цели, время от времени спотыкается. Чаше всего натывается на мелочи, реже — на горы. Но любое падение приближает нас к цели, если это падение воспринимать положительно, т.е. как возможность добиться успеха, если из каждого падения извлекать пользу, учась на своих ошибках, и настойчиво работать над достижением цели. Это означает, что допускать ошибки можно,

и каждый после падения получает право на вторую попытку, но уж если упал, вставать нужно без промедления.

Модель управления по Вайсману требует следующего психологического настроя: любое столкновение с трудностями или падение на пути к цели воспринимать как случающееся порой промежуточное происшествие, но не как катастрофу.

Важнее всего не стараться искать причину этого происшествия в сложившихся обстоятельствах, не сваливать вину на кого-то, а начинать с себя, потому что причинами являются не обстоятельства, а наше отношение к ним. И это относится к работникам всех уровней: от руководителя фирмы до молодого специалиста, только начинающего на ней работать.

Сотрудники, которые считают, что путь к цели слишком труден, потому что они слишком много падают, не вписываются в формируемую культуру фирмы. Упав, поднимаешься не с пустыми руками. Кто при каждом падении учится, тот научится выигрывать теряя. Это же формулируется так: свой путь к успеху можно выложить препятствиями.

Неудачи заставляют идти путем успеха, если их рассматривать как бруски или кирпичики, из которых складывается путь, ведущий к цели. Поэтому принадлежностью культуры вашей фирмы должна быть любовь к ошибкам, которой нужно учиться, как бы тяжело это не казалось!

Планку цели в бизнесе, к которой стремится фирма, нужно систематически приподнимать. Заурядность означает заменяемость, а большего врага для успеха не существует. Удовлетворяться ролью середнячка — это значит всячески избегать опасностей, не выходить за пределы своих возможностей, даже не делая попытки повысить свои средние результаты, т.е. не обязав себя самого приложить значительные усилия.

Тот, кого не устраивает роль середнячка, должен настроиться на препятствия и неудачи в бизнесе.

Необходимо избавить сотрудников от страха перед неудачами. Большинство мирится с удовлетворительными результатами своего труда. В чем же причина? Наверняка, в недостаточной вере в собственные силы: сотрудники идут к тем целям, планка которых стоит слишком низко, если она вообще есть. Поэтому нужно ставить четкие цели не только в деятельности фирмы, нужно помогать своим сотрудникам стать более требовательными к себе и ставить перед собой достойные, высокие цели, правильно выбирать действия, которые к ним ведут, и контролировать своевременное выполнение этих действий.

Многие боятся не справиться. Если бы эти люди только знали, что ошибки и неудачи очень часто становятся решающим ключом к успеху! Задача руководителей — способствовать тому, чтобы сотрудники не боялись браться за сложные задачи, поняли, что имеют право на ошибку.

Это вовсе не значит, что они должны совершать ошибки, они только имеют право ошибаться. Мы должны позволить им делать ошибки. Ведь научиться можно только на собственном опыте. Мы должны усвоить слова Марии Монтессори, которая, разрабатывая свои педагогические принципы еще в XIX в., сказала так: «Помоги мне это сделать самой».

Развитие невозможно без ошибок. Только ошибки дают возможность накапливать опыт и на его основе развиваться. У большинства людей слова «на ошибках учатся» — только на языке, на самом деле этот принцип не срабатывает.

Довольно часто в философию фирмы включается принцип «у нас сотрудники имеют право ошибаться». В действительности все выглядит совсем иначе. Ошибку выставляют перед всеми как личный просчет сотрудника, что является лучшим способом демотивации и ведет к дальнейшим неудачам. Таким образом подкрепляют настрой сотрудника: «Я это не смогу».

Мы не только должны вселять в сотрудников уверенность в том, что они имеют право на ошибку, но своими действиями подтверждать на деле это право. Мы знаем, что невозможно научиться плавать или кататься на велосипеде, если ни разу не тонул или не падал с велосипеда. Сверхосторожные родители, уберегая ребенка от этого, вредят ему. Сверхосторожные руководители вредят не только сотрудникам, но и всей фирме, значит, самим себе.

Принцип «вредит тот, кто оказывает помощь там, где достаточно содействия» должен стать действующим компонентом модели управления на вашей фирме.

Успехи улучшают ситуацию, а неудачи улучшают нас! Кто не боится неудач, может ставить перед собой самые труднодостижимые высокие цели. *Невозможно достичь того, что нельзя себе представить, но все, что можно себе представить, вполне достижимо.*

Если человеку действительно важно то, к чему он стремится, то он этого добьется. Нужно только сильно захотеть.

Сформировав такую силу на своей фирме и преодолев страх перед неудачами, мы сделаем решающий шаг вперед!

Попробуйте ответить на следующие вопросы:

- как мы относимся к ошибкам?
- какова обычная реакция на промахи сотрудников на нашей фирме?
- что мы делаем конкретно, чтобы избавить своих сотрудников от страха перед ошибками?
- как можно способствовать доброжелательному отношению к ошибкам?
- каково мое личное отношение к ошибкам и как я с ними справляюсь?

Приложение 1

Путеводитель для составления бизнес-планов

Речь пойдет о предмете, важном для тех, кто ищет стороннее финансирование. Одним из серьезных аспектов разработки бизнес-плана является то, что вы ограничены в объеме информации, которую должны в него включить (об объемах собственно бизнес-плана см. главу «Практика разработки бизнес-планов в компаниях различных видов деятельности»).

Вы можете быть высокого мнения о своем товаре и научной базе его разработки или чувствовать радость по поводу заключения контракта с крупным потребителем, однако вы не должны описывать эти моменты в деталях. Подобные детали делают документ слишком длинным, а иногда и просто выхолащивают его существо.

В практике «Eurore Capital Ltd» был случай, когда клиент, искавший крупное финансирование, представил план по нефтедобыче, на 99% состоящий из технической документации и не содержащий даже намека на то, какие финансовые перспективы ждут инвестора, не говоря уже об остальных параметрах бизнеса. Естественно, финансирования клиент не добился.

Приложения к бизнес-плану — самое подходящее место для информации, которая способна поддержать, подтвердить и усилить умозаключения, приведенные вами в плане. В приложениях вы можете представить детали, касающиеся частных аспектов вашего бизнеса, таких, как маркетинговые и рыночные исследования, технологии, расположение. Однако всегда помните о том, что данные, являющиеся ключевыми для понимания вашего бизнеса, должны быть включены в сам бизнес-план.

Если вы решили использовать приложения, то руководствуйтесь следующими общими правилами.

В любом случае бизнес-план должен быть самодостаточным. Многие инвесторы никогда не читают приложения, особенно при первом рассмотрении.

Включение приложений не является обязательным. Включите их в том случае, если вы считаете, что они усилят и завершат общую картину.

Не включайте в приложения абсолютно новую для бизнес-плана информацию. В плане должны быть сделаны ссылки на все приложения.

Делайте приложения короткими. Блок приложений не должен быть много длиннее самого бизнес-плана. Если же объем блока приложений все-таки остается большим, включите этот блок в отдельный пакет документов.

Возможные приложения

Назовем некоторые виды информации, которые могут быть включены в приложения.

Протоколы о намерениях/ключевые контракты. Одними из важнейших данных, которые могут быть включены в приложения, являются копии протоколов о намерениях по продаже или контракты с ключевыми покупателями, особенно если речь идет о новом бизнесе. Это наглядно указывает на то, что компания действительно имеет источники получения прибыли и потребители заинтересованы в товаре или услуге.

Фотография. Как правило, фотографии не включаются в собственно бизнес-план. Поэтому если вы используете фотографии вашего товара, оборудования, местоположения и т.д., включите их в приложения.

Результаты маркетинговых исследований. Если вы провели интенсивные маркетинговые исследования, включите их результаты в приложения. Вы можете также использовать информацию Госкомстата России и других государственных организаций, описывающую дополнительные детали вашего рынка.

Резюме ключевых менеджеров. Если резюме ваших менеджеров достаточно впечатляюще и количество таких резюме велико, то включите их в приложения. В противном случае включите их в соответствующую главу бизнес-плана.

Техническая информация. Если ваша компания использует или развивает новые технологии, включите в приложения специальную техническую информацию, а также, если необходимо, рисунки.

Производственная информация. Если вы связаны с производством, можете включить в приложения описание производственного процесса или используемого оборудования.

Другая информация. Вы можете также включить другую информацию, например:

- результаты анализа конкуренции;
- маркетинговый бюджет;
- данные о затратах, необходимых для запуска компании.

Замечания для различных типов бизнеса

В предшествующих разделах описаны общие составляющие структуры любого бизнес-плана. Однако различные направления бизнеса имеют свои, присущие только им, ключевые характеристики, отличающие их от других направлений. Ниже рассматриваются специфические аспекты, которым должно быть уделено особое внимание при разработке бизнес-планов, касающихся тех или иных типов бизнеса.

Розничная торговля. Бурное развитие российской индустрии розничной торговли началось с середины 80-х годов XX в. К настоящему моменту, особенно в Москве и Санкт-Петербурге, существует большое количество компаний, занимающихся розничными продажами, от маленьких магазинчиков до крупных супермаркетов, почти полностью копирующих западные аналоги по оформлению торговых площадей, ассортименту предлагаемых товаров (к сожалению, этого пока нельзя сказать об уровне цен). Конкуренция продолжает усиливаться, поэтому руководителям таких компаний, а также предпринимателям, пытающимся заняться этим бизнесом, приходится тщательно продумывать пути усиления своей позиции на рынке. Такими путями могут быть, например:

- конкурентоспособное позиционирование компании, а также выделение или поиск средств для превращения магазина в супермаркет (сеть супермаркетов) и (или) осуществления **франчайзинговых** операций;
- приобретение франшизы у известной российской или западной розничной сети;
- развитие ориентированного на потребителя подхода — предложение товаров, существенно отличных и более «персональных», нежели те, которые предлагают большие магазины.

Ключевые аспекты. Если ваш бизнес связан с розничной торговлей, то в бизнес-плане вы должны уделить достаточное внимание четырем ключевым аспектам: закупкам, организации продаж, команде по продажам и обслуживанию клиентов.

1. **Закупки.** Обратите серьезное внимание на следующие моменты:

- ассортимент и качество закупаемых товаров;
- цены (в том числе пути их снижения);
- объемы закупок;
- возможность рекламаций;
- скорость доставки;
- финансовые условия поставок (в том числе возможность товарных кредитов);
- контроль товарного запаса.

2. **Организация продаж.** Организация продаж предполагает проведение мероприятий, связанных с презентацией компании и ее товаров покупателям: от представления товаров, оформления торговых площадей и оборудования до выбора стиля одежды продавцов. Деловая практика указывает на то, что вероятность совершения покупателем покупки практически прямо пропорциональна времени, проведенному этим покупателем в магазине, естественно, если это не связано со стоянием в очередях. Пребывание в магазине должно быть интересно и приятно вашему клиенту. Приведем несколько полезных советов организации продаж:

- чаще меняйте ассортимент;
- делайте свой магазин визуально интересным;
- предоставляйте покупателям скидки при крупных покупках;
- поддерживайте свой стиль, следя при этом за текущими веяниями;
- содержите свой магазин в чистоте;
- создайте надежную систему защиты от магазинных краж.

3. **Команда по продажам.** Навыки продавцов существенно влияют на политику вашего магазина. Всегда следует помнить о том, что если персонал не тренирован и не имеет необходимых навыков, то результат будет отрицательным — вы недополучите часть прибыли.

Сконцентрируйтесь на следующих компонентах организации команды по продажам:

- тактике найма и увольнений;
- регулярном тренинге;
- финансовых стимулах.

4. **Обслуживание клиентов.** Рассмотрите различные аспекты организации обслуживания клиентов, в том числе:

- технику и стиль обслуживания клиентов продавцами; возможность после-продажного обслуживания;
- замену или возврат товара в течение гарантийного срока.

Производство. Занимаетесь ли вы конвейерной сборкой автомобилей или производите мелкими партиями часы, вы имеете дело со схожими аспектами производства: закупкой сырья, комплектующих, сборкой и т.д. Независимо от сферы бизнеса всегда существует желание увеличить производительность и прибыль, сохраняя на должном уровне качество.

В **общем** случае производственный процесс может осуществляться на базе двух подходов: непрерывного и прерывного. В первом случае на производственном оборудовании изготавливается один и тот же продукт в течение долгого периода.

Прерывное производство характеризуется частыми остановками и модернизацией процесса изготовления. Такой метод используется в основном для производства относительно малого количества **изделий**, уникальных или имеющих разные модификации. Следует помнить, что обычно во втором случае изделия стоят дороже за счет высокой себестоимости. Напротив, непрерывное производство сильно снижает стоимость изделий.

Ключевые аспекты. Если ваш бизнес связан с производством, то в бизнес-плане вы должны уделить достаточное внимание четырем ключевым аспектам: плану производства; контролю товарного запаса; подрядчикам и партнерам; ценовой политике.

1. План производства. Вы можете существенно увеличить продуктивность производства и соответственно свои доходы с помощью тщательного планирования процесса производства. Любой производитель независимо от объемов производства должен иметь план, содержащий информацию об основных показателях:

- базовых сроках закупки и доставки комплектующих (сырья);
- минимальных и максимальных количества комплектующих (сырья) и конечной продукции, необходимых в течение финансового года;
- потребности в рабочей силе и графике ее размещения;
- планируемых закупках оборудования и его использовании.

2. Контроль товарного запаса. Товарный запас (комплектующие и готовая продукция, хранящиеся на складе) является материальным отражением выведенного из оборота капитала. Поэтому перед вами стоит двоякая задача: с одной стороны, вы должны минимизировать уровень товарного запаса; с другой — не допустить того, чтобы он стал слишком мал. Без комплектующих рабочие слоняются без дела, без готовых изделий — нечего продавать.

Обратите внимание на такие ключевые аспекты:

- местоположение складов;
- движение комплектующих (сырья) по всей производственной цепочке;
- подготовка готовой продукции к отгрузке.

3. Субподрядчики. Субподрядные взаимоотношения могут быть довольно полезными и эффективными для любого производителя как путь снижения себестоимости и увеличения производительности. Причем такие взаимоотношения могут осуществляться в двух формах: производитель, с одной стороны, может нанять субподрядчика для изготовления необходимых ему компонентов; с другой стороны, может сам выступать субподрядчиком для другого производителя. Практически любые производственные предприятия используют субподрядные отношения. Даже огромные автомобильные концерны производят компоненты, например дверные стекла, для других производителей автомобилей.

Проанализируйте следующие аспекты:

- сможете ли вы производить продукцию помимо своей основной для других компаний;

- стоит ли разместить **производство** необходимых вам компонентов на других заводах.

4. Ценовая политика. Изделия двух разных производителей, схожие по названию, функциям и себестоимости, могут иметь разные цены реализации. Какие-то компании применяют, например, различные надбавки. Одной из самых распространенных мотиваций таких надбавок является использование торговой марки. Покупатели чувствуют себя более комфортно, если приобретают товары компаний, которые они знают. Однако продвижение и реклама торговой марки — довольно дорогое удовольствие. Более «дешевой» мотивацией увеличения цены является **улучшенный** дизайн товара или эффектная упаковка. В связи с этим постарайтесь проанализировать методы, которые вы можете использовать для генерации надбавок и, следовательно, увеличения цены ваших товаров, особенно если такие методы не требуют существенных затрат.

Оказание услуг. Индустрия оказания услуг в России в настоящий момент — одна из самых быстро развивающихся и диверсифицированных. Бухгалтерские и аудиторские фирмы, стоянки для автомобилей, авиакомпании, строительные фирмы — все это представители области сервиса.

Характеристики сферы услуг. Несмотря на то что индустрия предоставления услуг обширна и многообразна, она имеет несколько ключевых характеристик, определяющих понятие «услуги»:

- нематериальный продукт. В отличие от производителей и представителей розничной торговли сервисные компании продают нематериальную продукцию. Покупатели приобретают не изделия, а процессы, советы, результаты;
- субъективная оценка качества. Оценка качества предоставленных услуг в основном базируется на мнении заказчика, которое всегда субъективно;
- относительно мало барьеров для входа. Запуск сервисного бизнеса в основном не связан с крупными финансовыми затратами, так как часто не требует оборудования или других материальных активов (естественно, исключая авиаперевозки и другие подобные услуги). Это приводит к тому, что практически нет барьеров для входа новых конкурентов;
- «скоропортящийся» продукт. Большая часть сервисных компаний продает свое время, которое является наиболее «скоропортящимся» товаром из всех. Если парикмахер провел час без клиента, то потерял деньги, которые уже никогда не получит;
- качество услуги зависит от того, кто ее представляет. Когда вы покупаете компьютер в специализированном магазине, качество техники скорее зависит от производителя, нежели от продавца. Если вы обратились к аудитору, то именно этот конкретный человек определяет качество услуги.

Ключевые аспекты. Вы должны определить шаги, которые следует предпринять, для того чтобы сделать свой сервисный бизнес более конкурентоспособным в свете ключевых характеристик и рыночных трендов. В связи с этим сконцентрируйтесь на следующих аспектах:

- осязаемость услуг. Чтобы сделать ваши услуги более осязаемыми для потребителя, рассмотрите возможность продажи пакета услуг. Например, юридическая фирма может продавать **инкорпорационные** документы оффшорных ком-

паний, а может предлагать пакет услуг по обеспечению нерезидентной деятельности, включающий помимо услуг по инкорпорации разработку юридических и финансовых схем, секретарские и представительские услуги, разработку необходимых международных контрактов;

- индивидуальный имидж. Проанализируйте, какие шаги вы должны предпринять для того, чтобы ваша компания отличалась от конкурентов. Для этого определите ее основные уникальные достоинства, которые должны быть отражены в маркетинговой стратегии;

- источники рекомендаций. Очень часто потребители не могут выбрать, к кому обратиться из большого числа конкурентов, поэтому они ищут рекомендаций. Проанализируйте, кто из ваших клиентов уже может дать положительные отклики о вас, и (или) продумайте стратегию формирования источников рекомендаций;

- ориентирование на клиента. Ориентированный на клиента маркетинг — один из ключевых моментов любого сервисного бизнеса. Вам необходимо быть в тесной взаимосвязи со своими потребителями, которые не должны о вас забывать. Поэтому, разрабатывая маркетинговую стратегию, определите, как вы будете этого добиваться: используя прямую рекламу, праздничные поздравления, рассылку буклетов или другие методы;

- контроль качества и обучение персонала. Поскольку качество предоставляемых вашей компанией услуг практически всецело определяется квалификацией и навыками вашего персонала, обязательно разработайте стандарты обслуживания клиентов, технологию контроля качества, а также стратегию обучения сотрудников.

Поиск информации при подготовке бизнес-плана

Поиск достоверной информации, необходимой для подготовки бизнес-плана, может на первый взгляд показаться непреодолимой задачей. Особенно это касается разделов, в которых описывается внешнее окружение компании: анализ индустрии, целевой рынок, конкуренция. Однако любой настойчивый **человек**, следуя определенным принципам выполнения работы, сможет найти необходимые сведения и включить их в бизнес-план.

Основные источники информации. Наиболее полезными для вас будут открытые источники информации. Нет необходимости пытаться получить определенные сведения, если вы заранее предполагаете, что для этого вам потребуются неимоверные усилия или большие деньги. Девяносто девять процентов требуемой информации можно найти в общедоступных источниках: газетах, журналах, справочниках, обзорах и т.п. Макроэкономические данные и обзоры индустрии регулярно публикуются в ведущих деловых изданиях, подшивки которых хранятся в читальных залах. Пролистайте подшивку еженедельных экономических изданий за последний год — и вы наверняка обнаружите много интересного о вашей области деятельности. Существенную помощь вам окажут статистические справочники, которые также доступны в центральных библиотеках.

Все большую роль как источник информации приобретает компьютерная сеть Интернет, объединяющая многие сотни тысяч расположенных по всему миру серверов с огромными объемами самой различной информации. Если у вас есть компьютер и доступ к Интернету, непременно воспользуйтесь этим мощным сред-

ством поиска. Более подробно об Интернете вы узнаете из специальной литературы, широкий выбор которой имеется практически во всех крупных книжных магазинах.

Как провести маркетинговое исследование. Определенной части очень важной информации может не быть в опубликованных материалах, в частности узкоспециальных сведений, касающихся рынка или нового товара. Чтобы получить такие сведения, вам может понадобиться провести собственные исследования, причем подобное исследование необязательно будет дорогостоящим или требующим большого количества времени.

Личное наблюдение. Один из основных, а также наиболее простых способов получения информации — личное наблюдение. Наблюдайте, как идут дела в соседней компании, как люди покупают и как часто ходят за покупками, как ведут себя, приобретая товары или услуги, схожие с теми, которые вы собираетесь предоставить, и как будущие конкуренты рекламируют себя.

Контакты и интервью. Вторым методом маркетингового исследования являются личные контакты и расспросы. Вам необходимо переговорить с как можно большим числом людей, способных дать искомую информацию. В одних случаях, например беседуя с покупателем, вы можете заранее подготовить список вопросов, в других, как при разговоре с продавцом конкурирующей фирмы, ограничьтесь случайными замечаниями.

Выявление тенденций с помощью опроса. Если вы хотите выявить определенные тенденции, проведите опрос — по почте либо по телефону как можно большего числа людей. Подобный опрос поможет вам выявить основные существующие тенденции, особенно в том, что касается удовлетворенности определенной услугой или каких-то желаний.

Доступные источники маркетингового исследования. При проведении маркетингового исследования обратитесь к следующим источникам:

- возможным клиентам, как конечным потребителям, так и посредникам или торговым представителям;
- предприятиям, находящимся в округе или технологически связанным с вашим бизнесом;
- компаниям, подобным вашей, ведущим деятельность в других городах;
- банкам, агентам по недвижимости, университетам, торговым палатам, группам торговцев или промышленников и прочим, влияющим на экономику региона;
- вашим конкурентам.

Поставщики, посредники и независимые торговые представители могут дать полезную информацию о тенденциях в индустрии и о том, что делают ваши конкуренты. К тому же они хорошо знают, какие именно товары пользуются спросом.

Воспользуйтесь опытом схожих компаний; они хорошо знают условия, в которых придется действовать вашему бизнесу. Обратитесь к компании, предоставляющей схожие услуги в другом городе. Поскольку вы не будете для них прямым конкурентом, они смогут помочь вам, поделившись не только маркетинговой, но и другой информацией.

Кроме того, крупные банки и университеты часто собирают данные о состоянии местной экономики и об отдельных отраслях. Агенты по недвижимости часто осведомлены о намерениях местного населения.

Поговорите с конкурентами. Иногда это полезно. В случаях когда рынок не насыщен, они согласятся открыто и напрямую обсудить ваши вопросы. В других случаях могут потребоваться обходные пути.

Однако будьте предельно осторожны в выборе средств и не делайте нелегальных и неэтичных поступков. Однажды вы обнаружите, что это обернулось против вас.

Оценка собранных данных. Собрав информацию, вы можете обнаружить, что у вас скопилось больше данных, чем требуется. Вот несколько советов по поводу отбора необходимых сведений:

- используйте лишь самые важные данные;
- делайте поправку на инфляцию. Не забывайте, что инфляция касается не только рубля, но и твердых валют;
- с большой верой относитесь к наиболее надежным источникам информации. Как правило, наиболее правдивые сведения получаются при наибольшем охвате опроса;
- сверяйте данные, полученные из разных источников. Не забывайте, что при этом они должны относиться к одному периоду времени. Небольшие на первый взгляд различия могут привести к совершенно разным выводам;
- используйте наиболее пессимистичные оценки. Может возникнуть желание написать «розовую» картину, но это приведет к неправильным решениям.

Приложение 2

Тесты для самоконтроля в помощь разработчику бизнес-планов

Тест 1. Бизнес в вашей жизни

Ответ: да или нет.

1. Вы стали заниматься бизнесом для того, чтобы делать деньги?
2. Чем вы можете пожертвовать ради своего бизнеса:
 - обязательством перед семьей;
 - свободным временем;
 - хобби;
 - общественной жизнью;
 - деньгами;
 - здоровьем;
 - ничем?
3. Готовы ли вы реально пожертвовать всем перечисленным выше?
4. Каковы ваши рассчитанные на перспективу цели и задачи:
 - быть финансово независимым;
 - обеспечить себе постоянный доход;
 - скопить большой капитал;
 - внести свой вклад в благосостояние общества;
 - производить (обеспечивать) необходимую продукцию (услуги);

- производить (обеспечивать) продукцию (услуги), которая останется памятью о вас;
 - создать новые рабочие места;
 - достичь определенного общественного положения;
 - иметь предмет для забавы?
5. Хотели бы вы, чтобы ваш бизнес расширился?
6. Готовы ли вы и в дальнейшем жертвовать многим ради того, чтобы обеспечить этот рост?

Тест 2. Ваша продукция или услуги: сильные и слабые стороны

Оцените сильные и слабые стороны вашей продукции или услуг, ответив на следующие вопросы.

Ответ: да или нет.

1. Можете ли вы определить тот сегмент рынка, на который ориентирована ваша продукция?
2. Понятны ли вам запросы ваших клиентов?
3. Понимаете ли вы, какие преимущества предоставляет ваша продукция (услуги) клиентам?
4. Можете ли вы эффективно довести свою продукцию (услуги) до тех потребителей, на которых вы ориентируетесь?
5. Может ли ваша продукция (услуги) успешно конкурировать с продукцией (услугами) других производителей в отношении:
 - качества, надежности, технического обслуживания;
 - эксплуатационных и других товарных характеристик;
 - цены;
 - стимулирования спроса;
 - места и распространения?
6. Понимаете ли вы, на какой стадии своего жизненного цикла находится ваша продукция (услуги)?
7. Есть ли у вас идеи относительно новых видов продукции?
8. Обладаете ли вы сбалансированным ассортиментом продукции (услуг) с точки зрения ее существенного разнообразия и различия степеней морального старения?
9. Проводите ли вы регулярную модификацию вашей продукции в соответствии с запросами клиентов?
10. Есть ли у вас политика, касающаяся создания новой продукции?
11. Представляет ли трудность для конкурентов скопировать вашу продукцию или услуги?
12. Имеют ли ваши производственные идеи адекватную защиту с помощью торговой и фабричной марки, патентов и др.?
13. предъявляете ли вы особые требования своим работникам?
14. Отслеживаете ли вы жалобы покупателей и доводите ли работу с их требованиями до конца?
15. Уменьшается ли количество жалоб и нареканий со стороны покупателей?

Тест 3. Люди: их сильные и слабые стороны

Оцените свои преимущества и недостатки, а также сильные и слабые стороны ваших работников, ответив на следующие вопросы.

Ответ: да или нет.

1. Есть ли у вас свое представление о дальнейшем развитии вашего бизнеса?
2. Можете ли вы передать его своим работникам и заинтересовать их этим?
3. Преданы ли вы своему делу?
4. Настойчивы ли вы?
5. Способны ли вы передавать полномочия своим работникам?
6. Можете ли вы сказать, что в вашем руководстве нет организационных пробелов?
7. Можете ли вы сказать, что у ваших работников нет профессиональных недостатков?
8. Чувствуют ли ваши работники свою причастность ко всему, что происходит на фирме?
9. Умеренна ли текучесть кадров?
10. Легко ли вам комплектовать штат?
11. Платите ли вы конкурентоспособную заработную плату своим служащим?
12. Есть ли у ваших служащих адекватное представление о содержании их деятельности?
13. Получают ли ваши служащие адекватное обучение и профессиональную подготовку?
14. Соответствует ли уровень невыходов на работу по причине болезни и случайных обстоятельств на вашей фирме среднему уровню по отрасли?
15. Есть ли у ваших сотрудников прогресс в карьере?

Замечание

Эти вопросы не являются исчерпывающими, но вы должны их себе задать. Если вы ответите «нет» на некоторые из них, вам следует задуматься о том, нет ли у вашего бизнеса недостатков.

Тест 4. Производственные фонды: сильные и слабые стороны

Оцените сильные и слабые стороны своих производственных фондов, ответив на следующие вопросы.

Ответ: да или нет.

1. Есть ли у вас постоянная программа по ремонту и техническому обслуживанию помещений, машин, оборудования и транспортных средств?
2. Обеспечили ли вы себя всем необходимым для замены вышеперечисленного оборудования в случае надобности?
3. Отвечает ли технология в вашей фирме современным требованиям?
4. Выпускаете ли вы товары соответствующего качества?
5. Выпускаете ли вы товары при соответствующем уровне производительности?
6. Соответствует ли вынужденный простой вашего оборудования среднему уровню по отрасли?
7. Используется ли ваше оборудование более чем на 75% его возможностей?
8. Можете ли вы сказать, что в вашей работе нет, **например**, таких недостатков:
 - недовольства со стороны персонала по поводу большого объема работы;
 - скопления сырья, требующего обработки;

- очереди работников, ожидающих момента, когда можно будет включиться в производственный процесс;
 - продолжения некоторых производственных процессов в течение полной рабочей недели;
 - жалобы клиентов на чрезмерно большое время выполнения заказов и задержку поставок?
9. Регулярно ли вы анализируете ассортимент своей продукции с точки зрения эффективности ее производства?
10. Добились ли вы максимально возможной производительности от своих работников?
11. Располагаете ли вы соответствующим оборудованием для работы, которую вы сейчас выполняете?
12. Расположено ли оборудование на вашей фирме соответствующим образом?
13. Экономично ли производить товары и услуги самостоятельно, а не заказывать их на стороне?
14. Существует ли у вас процедура оценки капитальных вложений?

Тест 5. Покупатели: возможности и проблемы

Оцените возможности и проблемы, связанные с вашими клиентами, ответив на следующие вопросы.

Ответ: да или нет.

1. Соответствуют ли показатели жизненного цикла вашей продукции или услуг уровню этих показателей в вашей отрасли?
2. Возможно ли снижение уровня продаж вашей продукции или услуг в будущем году?
3. Меняются ли предпочтения покупателей (в отношении маркетингового комплекса)?
4. Испытываете ли вы затруднения в сохранении своих постоянных клиентов?
5. Возникают ли в результате отслеживания запросов и жалоб клиентов или их потери основания **считать**, что предпочтения ваших клиентов изменились?
6. Дают ли совещания с торговым персоналом основания считать, что предпочтения ваших клиентов изменились?
7. Дают ли данные о состоянии рынка и промышленности основания считать, что предпочтения ваших клиентов изменились?
8. Дают ли публикации в прессе основания считать, что предпочтения ваших клиентов изменились?
9. Меняются ли в каком-то отношении сами потребители вашей продукции или услуг?
10. Могут ли они измениться в ближайшем будущем?
11. Растет ли число жалоб со стороны клиентов?
12. Получаете ли вы со стороны своих клиентов информацию о возможности развивать ваш бизнес путем переориентации на определенный сегмент рынка или разработки определенного вида продукции либо услуг?

Тест 6. Конкуренты: возможности и проблемы

Оцените возможности и проблемы, связанные с вашими конкурентами.

Ответ: да или нет.

1. Знаете ли вы, кто ваши главные конкуренты?
2. Есть ли у вас информация о размерах, прибыльности и принципах ведения дел ваших конкурентов?
3. Можете ли вы определить, кто из ваших конкурентов процветает?
4. Можете ли вы найти для себя примеры преуспевающих и, наоборот, терпящих неудачу фирм?
5. Конкурентоспособна ли ваша продукция (услуги) в отношении:
 - цены;
 - производительности;
 - качества;
 - отделки;
 - надежности;
 - технического обслуживания;
 - доставки;
 - сервиса;
 - числа каналов сбыта?
6. Проявили ли ваши конкуренты меньше гибкости в отношении оптовых цен, торговых скидок, сроков платежей?
7. Много ли сходства между вашими конкурентами в отношении затрат на реализацию и показателей поставок?
8. Есть ли между ними сходство в отношении стимулирования спроса и рекламы?
9. Ориентируетесь ли вы и ваши конкуренты на один и тот же рынок сбыта?
10. Представляет ли трудность для конкурентов воспроизвести вашу продукцию или услуги?
11. Существуют ли преграды, мешающие конкурентам освоить ваш рынок?
12. Является ли совершенствование вашей продукции или услуг достаточно стабильным и прогнозируемым?
13. Можете ли вы сказать, что разработка вашими конкурентами новой продукции или услуг не представляет для вас опасности?
14. Можете ли вы сказать, что изменение вашими конкурентами их маркетингового комплекса не представляет для вас опасности?

Тест 7. Технология и экономическая среда: возможности и проблемы

Оцените стоящие перед вами возможности и проблемы, вызванные изменениями в технологии и экономической среде, ответив на следующие вопросы.

Ответ: да или нет.

1. Меняется ли технология производства вашей продукции или услуг?
2. Повлияют ли эти изменения на ваш бизнес?
3. Повлияют ли они на качество предлагаемой продукции или услуг?
4. Повлияют ли они на назначаемую вами цену?
5. Получают ли ваши конкуренты дополнительные преимущества от этих изменений технологии?

6. Можете ли вы выиграть оттого, что первым внедрите эти технологические нововведения?

7. Окажут ли изменения общего уровня экономической активности в следующие три года влияние на вашу фирму?

8. Окажут ли изменения цен на сырье в следующие три года влияние на вашу фирму?

9. Повлияют ли на ваш бизнес ожидаемые изменения в законодательстве (например, с точки зрения прав покупателей, здоровья и безопасности, защиты прав работников)?

10. Повлияют ли ожидаемые события за рубежом на ваши экспортные рынки?

11. Ожидаются ли демографические перемены, которые могут оказать влияние на ваш бизнес?

12. Ожидаются ли изменения в экономическом окружении, которые могут повлиять на ваш бизнес?

Замечание

Эти вопросы не являются исчерпывающими, но вы должны их себе задать. Конечно, трудно определить, в каком случае ответ «да» или «нет» свидетельствует о наличии соответствующих возможностей или проблем. Однако, если вы ответили «да» на какой-то из вопросов, вам следует продолжить изучение этой области.

Литература

Попов В.М., Кураков Л.П., Ляпунов С.И. и др. Деловое планирование. Методы. Организация. Современная практика: Учебное пособие/Под ред. В.М. Попова.— М.: Финансы и статистика, 1997.

Попов В.М., Ляпунов С.И. Малый бизнес для «чайников»: Учебное пособие.— М.: КНОРУС, Гном и Д, 2001.

Попов В.М., Ляпунов С.И. Практика малого бизнеса: Практическое пособие.— М.: КНОРУС, Гном и Д, 2001.

Попов В.М., Ляпунов С.И. и др. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями: Учебное пособие/Под ред. В.М. Попова. 5-е изд., перераб.— М.: КНОРУС, 2004.

Попов В.М., Ляпунов С.И., Касаткин А.А. Бизнес-планирование: Анализ ошибок, рисков и конфликтов.— М.: КНОРУС, 2003.

Попов В.М., Ляпунов С.И., Муртузалиева С.Ю. и др. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учебное пособие.— 5-е изд., перераб. и доп./Под ред. В.М. Попова.— М.: Финансы и статистика, 2002.

Попов В.М., Ляпунов С.И., Муртузалиева С.Ю. Бизнес-планирование: Учебник/Под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова.— М.: Финансы и статистика, 2002.



КНОРУС

ISBN 5-94761-001-9



ОБЩАЯ СЛУЖБА
БУХГАЛТЕРА
ДОСЛ. ШКОЛ. СП. СЛ. АЗЕРКАУЛЛАХ

**Секретарское
Дело**

**Трудовое
право**

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО



↓ СПОНСОР ПРОЕКТА - ЖУРНАЛ ↓

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

**УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**

Владельцы изданий: «Управление персоналом» - 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025

www.TOP-PERSONAL.ru

ТАЛОН

покупателю данной книги на **БЕСПЛАТНОЕ** получение диска

Название фирмы _____

Адрес доставки _____

Телефон _____

Заявку высылайте:

- 1) тел./факс: 713-14-61, 506-78-66, 976-20-17, 138-46-26, 370-10-62, 337-21-87, 131-13-79, 319-37-80, 186-18-44
- 2) почта: 117036, Москва, а/я 10
- 3) personal@realnet.ru

ИНН _____

Юр. адрес _____