

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
"САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА"

*Г.Л. КОРОВКИН*

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебно-методического пособия*

САМАРА  
Издательство СГАУ  
2007

УДК 338.24  
ББК У 050  
К 681

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. А. И. Л а д о ш к и н  
д-р экон. наук, доц. М. И. Г е р а с ь к и н

*Коровкин Г.Л.*

К 681 **Основы менеджмента в инновационной деятельности:**  
учебно-методическое пособие / *Г.Л. Коровкин.* – Самара: Изд-  
во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2007. 71 с. : ил.

**ISBN 978-5-7883-0555-4**

Рассматриваются вопросы теории менеджмента, основы развития и функционирования организаций, экономические факторы развития инноваций в коммерческой деятельности. Приводятся методические рекомендации к выполнению курсовой работы по разработке бизнес-плана и оформлению отчета.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». Подготовлено на кафедре «Инновационный менеджмент».

УДК 338.24  
ББК У 050

**ISBN 978-5-7883-0555-4**

© Коровкин Г.Л., 2007

© Самарский государственный  
аэрокосмический университет, 2007

## Содержание

I. Введение	4
II. Теоретические основы менеджмента инноваций	
2.1. Инновационные аспекты рынка	8
2.2. Стадии инновационного процесса	10
III. Принципы оформления инвестиционного проекта	
3.1 Субъекты, объекты и источники инвестиций	15
3.2 Оформление ТЭО	17
3.3 Оформление бизнес-плана	18
3.4 Разделы бизнес-плана	21
3.4.1 Резюме	21
3.4.2 Общие сведения о проекте	22
3.4.3 Анализ рынка сбыта	23
3.4.4 Основные потребители продукции (услуг)	24
3.4.5 Организация сбыта продукции (услуг)	24
3.5 Производственный план	25
3.6 План маркетинга	27
3.7 Организационный план	29
3.8 Финансовый план	30
3.9 Анализ финансовых результатов	34
IV. Методические указания к выполнению курсовой работы	
• Резюме	40
• Описание продукции	41
• Оценка рынка сбыта	47
• План маркетинга	50
• Производственный план	52
• Организационный план	59
• Оценка рисков	60
• Финансовый план	65
• Стратегия развития	70
V. Заключение	72
VI. Список использованных источников	73

## **I. ВВЕДЕНИЕ**

Основа деловой активности - наращивание экономического потенциала предприятия. Вкладывая капитал в какой-либо проект, предприниматель полагает через какое-то время получить прибыль. Оценка этой прибыли и решение - выгоден или нет данный проект, базируется на прогнозах будущих поступлений от инвестиции.

Менеджмент - это скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией. Система менеджмента – это система для разработки целей и достижения этих целей. Экономические отношения основаны на экономических целях участников. Любая ценность, являющаяся предметом таких отношений, представляет интерес лишь в том случае, если обладание ею способствует достижению экономических целей.

Проектирование – это комплекс процессов, переводящих требования в установленные характеристики и в технические условия для процесса производства продукции. Проект – это особый процесс, содержащий комплекс скоординированных и управляемых действий с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включающий ограничения по срокам, стоимости и ресурсам.

Понятие «инновационный проект» может рассматриваться как:

1. форма целевого управления инновационной деятельности;
2. процесс осуществления инноваций;
3. комплект документов.

Как форма целевого управления инновационной деятельностью инновационный проект представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимосвязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей на приоритетных направлениях развития науки и техники.

Как процесс осуществления инноваций инновационный проект – это совокупность выполняемых в определённой последовательности научных, технологических, производственных, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, приводящих к инновациям.

В то же время инновационный проект – это комплект технической, организационно-плановой и расчетно-финансовой документации, необходимой для реализации целей.

Учитывая все три аспекта, можно дать следующее определение: инновационный проект – комплект документов, определяющих систему научно обоснованных целей и мероприятий по решению проблемы, организацию инновационных процессов в пространстве и во времени.

Инновационный проект любого уровня должен включать следующие разделы:

1. содержание и актуальность проблемы (идеи);
2. резюме руководителя проекта;
3. дерево целей проекта, построенное на основе маркетинговых исследований и структуризация проблемы;
4. система мероприятий по реализации дерева целей проекта;
5. комплексное обоснование проекта;
6. комплексное обеспечение реализации проекта;
7. характеристика НТС (научно-технического совета);
8. экспертное заключение проекта;
9. механизм реализации проекта и система мотивации;

Разработка инновационного проекта завершается подготовкой проектной документации. Единый состав проектной документации определяется в исходном технико-экономическом задании.

Инвестиционный проект – совокупность документов, регламентирующих технические, экономические, организационные, правовые аспекты планирования и осуществления комплекса мероприятий по вложению инвестиций.

Под инвестиционной деятельностью понимается процесс, включающий в себя:

1. маркетинговые исследования рынка инвестиций;
2. вложение средств с целью сохранения и увеличения капитала;

3. проектирование, строительство и пуск или приобретение готового объекта инвестиций;

4. получение прибыли;

Создание и реализация инвестиционного проекта включает следующие этапы:

1. формирование инвестиционного замысла (идеи);

2. исследование инвестиционных возможностей;

3. технико-экономическое обоснование проекта;

4. подготовка проектной документации;

5. строительные-монтажные работы;

6. эксплуатация объекта, мониторинг экономических показателей;

Целью инвестиций является получение прибыли от вложенных средств, а целью инноваций – улучшение объекта инвестирования. Поэтому инновационная деятельность преследует более высокие цели, чем инвестиционная. Инвестиции – это средства инноваций. Отсюда можно сделать следующие выводы:

1. инвестиционная деятельность является менее сложной сферой вложения капитала по сравнению с инновационной деятельностью;

2. для инновационной организации приоритетным должно быть вложение капиталов в инновации;

3. для инновационной организации инвестиционная деятельность является частью, функцией инновационной деятельности;

4. государство должно осуществлять законодательную поддержку и финансирование не инвестиционных, а инновационных проектов, ориентированных на конкретное развитие отдельных сфер деятельности общества в целом, рост благосостояния населения.

Настоящее пособие предназначено для студентов третьего курса очной формы обучения, обучающихся по специальности 080507 "Менеджмент организации".

Цель пособия состоит в оказании методической помощи студентам при сборе и подготовке исходной информации, а также при разработке бизнес-плана

инновационного проекта, оформляемого в виде курсовой работы.

Помощь студенту при подготовке исходной информации представляет основную задачу предлагаемого пособия. Этот этап курсовой работы является источником ошибок, приводящих к неверным результатам и, как следствие, неправомерным решениям, подвергая студента как инициатора и инвестора проекта неоправданному риску.

Методические указания к выполнению курсовой работы выполнены, в виде комментариев, последовательно описывающих каждый раздел бизнес-плана, для которого требуется предварительный сбор исходной информации, приведены пояснения к составлению бизнес-плана и образец его заполнения. Образец содержит расчет показателей бизнес-плана. Форма представления информации выполняется в соответствии с данными методическими пособием. Механизм реализации проекта должен включать структуру инновационной организации, положения о её подразделениях и должностные инструкции, оперативно-календарные планы и сетевые модели, оперограммы управления проектом, планы комплексного обеспечения, контроля, координации регулирования и выполнения заданий, задач и целей проекта.

Данное методическое пособие, включающее методические указания по выполнению курсового проекта, позволяет студентам правильно сформулировать цели инновационного проекта, описать механизм его реализации, выполнить расчеты объемов и эффективности необходимых инвестиций.

## II. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИЙ

Инновационный менеджмент сравнительно новое понятие для предпринимателей России. В настоящее время Россия переживает период активизации новаторства. На смену одним формам и методам управления экономикой приходят другие. В этих условиях инновационной деятельностью вынуждены заниматься все организации, все субъекты хозяйствования от государственного уровня управления до вновь созданного общества с ограниченной ответственностью в сфере малого бизнеса.

### 2.1 Инновационные аспекты рынка.

Под новшеством понимается новый порядок, новый обычай, новый метод, изобретение, новое явление. С момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество - становится нововведением (инновацией). Процесс введения новшества на рынок принято называть процессом коммерциализации. Период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение называется инновационным лагом. Процесс перевода новшества в нововведения требует затрат ресурсов, основными из которых являются инвестиции и время. В условиях рынка основными компонентами инновационной деятельности выступают новшества, инвестиции и нововведения. Новшества формируют рынок новшеств, инвестиции рынок капитала (инвестиций). Под инновациями в широком смысле понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера. Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования принято называть жизненным циклом инновации. С учетом последовательности проведения работ жизненный цикл инновации рассматривается как инновационный процесс.



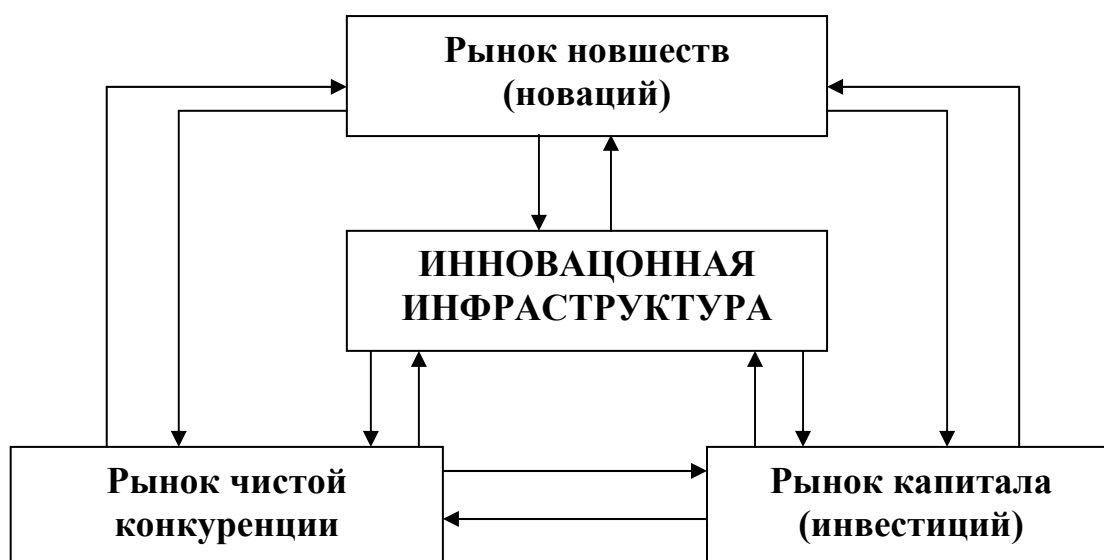


Рис. 1 Схема инновационной деятельности.

**Рынок новшеств (новаций).**

Основным товаром рынка является научный и научно-технический результат продукт интеллектуальной деятельности, на который распространяются авторские и аналогичные права, оформленные в соответствии с действующими международными, федеральными, корпоративными и другими законодательными и нормативными актами.

В мировой практике принято различать научную (научно-исследовательскую), научно-техническую деятельность, а также экспериментальные (опытно-конструкторские) разработки. Научная (научно-исследовательская) деятельность направлена на получение, распространение и применение новых знаний.

Рынок новшеств формируют научные организации, вузы, временные научные коллективы. На этом рынке могут функционировать объединения научных работников, научно-исследовательские подразделения коммерческих организаций, самостоятельные лаборатории и отделы, отечественные и зарубежные новаторы.

**Рынок чистой конкуренции нововведений.**

Рынком чистой конкуренции называется совокупность продавцов и покупателей, совершающих сделки со сходным товаром в ситуации, когда ни

один покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих цен. Использование понятия "чистой" конкуренции позволяет уйти от рассмотрения вопросов ценовой, поисковой, недобросовестной и других видов состязания и борьбы между субъектами производственных отношений за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, источники ресурсов и результаты научной и технической деятельности.

Рынок капитала (инвестиций).

В качестве основного ограничения удовлетворения потребностей любого субъекта хозяйствования выступает капитал во всех его видах (ссудный, оборотный, акционерный, венчурный, уставный).

В инновационной сфере определяющую роль играют долгосрочные и среднесрочные инвестиции, так как инновационный процесс длится в среднем 3 - 5 лет и более. В самом общем виде инвестиции представляют собой долгосрочные вложения средств в различные отрасли экономики с целью получения прибыли. Менеджеры постоянно сталкиваются с проблемой выбора источников финансирования. Каждый источник финансирования имеет свою цену, причем эта цена может иметь стохастическую природу. Финансовые ресурсы хозяйствующего субъекта представляют собой денежные средства, имеющиеся в его распоряжении. Финансовые ресурсы направляются на развитие производства, содержание и развитие объектов непроемленной сферы, потребление, а также могут оставаться в резерве. Финансовые ресурсы, используемые на развитие производственно-торгового процесса, представляют собой капитал в его денежной форме. Таким образом, капитал - это часть финансовых ресурсов.

## 2.2 Стадии инновационного процесса.

Рассмотрев рынок новшеств, рынок чистой конкуренции и рынок капитала (инвестиций) как основных составляющих инновационной сферы, сформулируем содержание понятия "инновационная сфера", определим область инновационной деятельности как формы общественного разделения труда и охарактеризуем основные стадии инновационного процесса.

Основными стадиями этого процесса являются:

Первая стадия – концептуальная.

Цель - демонстрация уровня и внедренческого потенциала концепции нового продукта. Результаты работы:

- описание концепции;
- планируемые технические характеристики и перспективные цели концепции;
- предварительные оценки потенциальных препятствий для разработки, производства и сбыта нового продукта.

Информационные исследования:

- поиск и отбор новых идей, которые могут быть положены в основу разработки нового продукта;
- анализ требований потребителей к продукции данного вида;
- тенденции развития рынка данной продукции;
- анализ условий конкуренции на рынке данной продукции.

Факторы, для принятия решения о целесообразности следующей стадии:

- разумность основных положений, на которых базируется практическое применение концепций;
- значимость концепции для Фирмы и национального хозяйства;
- соответствие характеру производственного опыта фирмы, технологическим, ресурсным и временным возможностям;
- наличие потенциальных заказчиков;
- преодолимость потенциальных производственных и рыночных барьеров.

Вторая стадия - проверка технической осуществимости.

Цель - подтверждение планируемых характеристик нового продукта и отсутствия технических или экономических препятствий к внедрению, которые не могут быть преодолены.

Результаты работы:

- стендовые модели или макеты;
- характеристики действующих лабораторных моделей;

— предварительные планы дальнейшей разработки, включающие оценки затрат на продукт, предполагаемую стратегию маркетинга, оценки экологической безопасности и планы производства.

Информационные исследования:

- оценка технического уровня нового продукта;
- экспертиза нового продукта на патентную чистоту;
- исследование патентоспособности новых технических решений;
- исследование экологичности нового продукта;
- стоимостная оценка технологии производства нового продукта.

Факторы для принятия решения о целесообразности следующей стадии:

- техническая осуществимость;
- потенциальная безопасность и экологичность;
- оценки возможных затрат;
- наличие патентно-правовой охраны;
- возможность нарушения чьих-либо патентных прав;
- предполагаемая стратегия маркетинга.

Решение о патентовании или засекречивании новых технических решений впервые принимается после завершения второй стадии.

Третья стадия - разработка.

Цель — подтверждение того, что новый продукт будет иметь заявленные параметры путем создания и испытания технического прототипа или опытного технологического процесса.

Результаты работы:

— характеристики основных материалов и комплектующих, необходимых для достижения намеченных эксплуатационных характеристик и экономически целям:

— эксплуатационные характеристики опытного технологического процесса либо технического прототипа, пригодных для воспроизводства в дальнейшем в увеличенном масштабе;

— методы производства с указанием требуемых основных материалов и

технологических процессов;

- условия эксплуатационной безопасности и экологичности;
- уточненная стратегия маркетинга с оценкой издержек предполагаемого

полномасштабного производства.

Информационные исследования:

- оценка технического уровня нового продукта;
- исследование патентоспособности новых технических решений;
- исследование потенциального спроса и объема продаж.

Факторы для принятия решения о пути дальнейшей реализации инновационного проекта:

- соответствие полученных эксплуатационных характеристик технического прототипа техническим требованиям;
- оценка затрат на производство опытной партии;
- наличие патентно-правовой защиты;
- возможность нарушения чьих-либо патентных прав;
- планируемая стратегия маркетинга.

Четвёртая стадия – определение промышленной применимости и подготовка производства.

Цель — разработка промышленной технологии и оценка рыночной пригодности нового продукта путем производства и испытания опытного образца (опытной партии) и технологического процесса.

Результаты работы:

- эксплуатационные характеристики нового продукта и технологического процесса для его производства;
- данные о производстве нового продукта;
- сертификация нового продукта;
- перечень поставщиков материалов, комплектующих, узлов, агрегатов;
- данные о производственной и экологической безопасности;
- данные о пробных продажах новой продукции;
- планы гарантийного и технического обслуживания;

- планы производства запасных частей.

Информационные исследования:

- оценка технического уровня нового продукта;
- исследование патентоспособности новых технических решений;
- исследование потенциального спроса и объема продаж.

Факторы для принятия решения о промышленной рыночной применимости:

- приемлемость производственных методик, а также расчетов соотношения времени и расходов;
- приемлемость сроков и бюджета монтажных работ;
- работоспособность процесса при полномасштабном производстве;
- соответствие отраслевым стандартам безопасности, охраны труда.

Вывод заключается в том, что инновационная деятельность, как форма предпринимательства, как и всякая целенаправленная деятельность, осуществляется на основе заранее сформулированных замыслов и планов. Однако реализация принятых решений подвержена действию объективно существующей и принципиально неустранимой неопределенности. То или иное проявление неопределенности может задержать наступление запланированных событий, изменить их содержание или количественную оценку, либо вызвать нежелательное развитие событий, как предвидимое, так и неожиданное. В результате выбранная цель, ради достижения которой принимаются решения, не будет достигнута. Возможность отклонения от цели, т.е. несовпадение фактически полученного результата с намеченным в момент принятия решения, характеризуют с помощью категории "риск", являющейся характерной особенностью инновационной деятельности.

### **III. ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА**

Понятие «инвестиционный проект», как заключительный этап инновационного проекта употребляется в двух смыслах:

1. Как деятельность, предполагающую осуществление комплекса действий, обеспечивающих коммерциализацию новшеств;
2. Как система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для реализации инновационного проекта.

Под этапом формирования инвестиционного замысла (идеи) понимается задуманный план действий. На этом этапе, прежде всего, необходимо определить субъекты и объекты инвестиций, их формы и источники в зависимости от деловых намерений разработчика идеи.

#### **3.1 Субъекты, объекты и источники инвестиций**

Субъектом инвестиций являются коммерческие организации и другие субъекты хозяйствования, использующие инвестиции. К объектам инвестиций могут быть отнесены:

- Строящиеся, реконструируемые или расширяемые предприятия, здания, сооружения (основные фонды), предназначенные для производства новых продуктов и услуг.

- Комплексы строящихся или реконструируемых объектов, ориентированных на решение одной задачи (программы). В этом случае под объектом инвестирования подразумевается программа – производство новых изделий (услуг) на имеющихся производственных площадях в рамках действующих производств и организаций.

В инвестиционном проекте используются следующие формы инвестиций:

- Денежные средства и их эквиваленты (целевые вклады, оборотные средства, ценные бумаги, например, акции или облигации, кредиты, займы, залого).

- Земля.

- Здания, сооружения, машины и оборудование, измерительные и испытательные средства, оснастка и инструмент, любое другое имущество, используемое в производстве или обладающие ликвидностью.

- Имущественные права, оцениваемые, как правило, денежным эквивалентом.

Основным источников инвестиций являются:

- Собственные финансовые средства, иные виды активов (основные фонды, земельные участки, промышленная собственность) и привлеченные средства.

- Ассигнования из федерального, региональных и местных бюджетов.

- Иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансового или иного участия в уставном капитале совместных организаций.

- Различные формы заемных средств, в том числе кредиты, предоставляемые государством на возвратной основе, кредиты иностранных инвесторов.

Этап – исследование инвестиционных возможностей – предусматривает:

- Предварительное изучение спроса на продукцию и услуги с учетом экспорта и импорта.

- Оценку уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию.

- Подготовку предложений по организационно-правовой форме реализации проекта и составу участников.

- Оценку предполагаемого объема инвестиций по укрупненным нормативам и предварительную оценку их коммерческой эффективности.

- Подготовку исходно-разрешительной документации.

- Подготовку предварительных оценок по разделам ТЭО, в частности оценку эффективности проекта.



- Утверждение результатов обоснования инвестиционных возможностей.

- Подготовку контрактной документации на проектно-изыскательские работы.

### 3.2 Оформление ТЭО

Цель исследования инвестиционных возможностей – подготовка инвестиционного предложения для потенциального инвестора. Если принимается решение о финансировании работ, начинается разработка ТЭО проекта, которая в полном объеме предусматривает:

- Проведение полномасштабного маркетингового исследования.
- Подготовку программы выпуска продукции (реализации услуг).
- Подготовку исходно-разрешительной документации.
- Разработку технических решений, в том числе генерального плана.
- Градостроительные, архитектурно-планировочные и строительные решения.

- Инженерное обеспечение.
- Мероприятия по охране окружающей среды и гражданской обороне.

- Описание организации строительства.
- Данные о необходимом жилищно-гражданском строительстве.
- Описание системы управления предприятием, организации труда рабочих и служащих.

- Формирование сметно-финансовой документации: оценку издержек производства, расчет капитальных издержек, расчет годовых поступлений от деятельности предприятий, расчет потребности в оборотном капитале, проектируемые и рекомендуемые источники финансирования проекта (расчет), предполагаемые потребности в иностранной валюте, условиях инвестирования, выбор конкретного инвестора, оформление соглашения.

- Оценку рисков, связанных с осуществлением проекта.
- Планирование сроков осуществления проекта.
- Оценку коммерческой эффективности проекта (при использовании бюджетных инвестиций).
- Формирование условий прекращения реализации проекта.

После подготовки ТЭО проекта прединвестиционная фаза заканчивается и принимается решение о разработке бизнес-плана.

### 3.3 Оформление бизнес-плана.

Задача бизнес-плана дать целостную систему оценки перспектив предпринимательского проекта. С этой точки зрения он выступает как форма представления его результатов. Применительно к сфере малого бизнеса бизнес-план должен являться документом, представляющим результаты прогнозирования инновационной деятельности предпринимателя.

Бизнес-план представляет собой специальный инструмент управления, используемый во всех областях рыночной экономики независимо от масштабов, сферы деятельности предприятия и формы собственности. Бизнес-план предпринимательского проекта содержит комплекс данных по плану маркетинга и производства, а финансовые расчеты выполняются в динамике, с расчетом аналитических показателей. В отношении инвестиционных решений принципиальным является классификация активов:

а) по продолжительности их использования — на краткосрочное финансовое управление и долгосрочное финансовое управление, которые имеют ряд специфических особенностей;

б) по объектам инвестирования — на реальные активы и финансовые активы. В первом случае речь идет о материальных оборотных и долгосрочных активах, во втором — о всех остальных активах, в первую очередь о ценных бумагах, приобретенных компанией на финансовых рынках.

Можно сказать, что бизнес-план является основой предпринимательской деятельности, представляющей собой комплексное исследование различных сторон работы предприятия: разработки предпринимательского проекта,

производства, реализации, послепродажного обслуживания.

Структура бизнес-плана - это схема систематизации результатов прединвестиционных исследований. Схема систематизации разделов, используемых в российской и зарубежной практике, в общих чертах одинаковы, но могут различаться по форме представления и расположения частей.

Главное требование к структуре бизнес-плана заключается в том, чтобы каждое заинтересованное лицо нашло то, что ему нужно. Бизнес-план представляет интерес для двух групп внешних пользователей: непосредственно заинтересованных в деятельности компании и опосредованно заинтересованных в ней.

К первой группе относятся следующие пользователи: существующие и потенциальные собственники средств предприятия, которым необходимо определить увеличение или уменьшение доли собственных средств предприятия и оценить эффективность использования ресурсов руководством компании; существующие и потенциальные кредиторы, использующие бизнес-план для оценки целесообразности предоставления или продления кредита, определения условий кредитования, усиления гарантий возврата кредита, оценки доверия к предприятию как к клиенту; поставщики и покупатели, определяющие надежность деловых связей с данным клиентом; служащие компании, интересующиеся их перспективами работы на данном предприятии.

Вторая группа пользователей бизнес-плана - это те, кто непосредственно не заинтересован в деятельности компании. Однако информация им необходима для того, чтобы защитить интересы первой группы. К этой группе относятся: консультанты по финансовым вопросам, использующие бизнес-план для выработки рекомендаций своим клиентам относительно помещения их капиталов в ту или иную компанию; юристы, нуждающиеся в информации для оценки выполнения условий контрактов, соблюдения законодательных норм при распределении прибыли и выплате дивидендов; пресса и информационные агентства, для оценки тенденций развития и анализа

деятельности отдельных компаний; торгово-производственные ассоциации, для обобщений и оценки перспектив деятельности; профсоюзы, заинтересованные в информации для определения своих требований в отношении заработной платы и условий трудовых соглашений, а также для оценки тенденций развития предприятия.

Потенциальными инвесторами и партнерами бизнес-план используется для оценки финансовой и экономической эффективности намеченных предприятием мероприятий, реальности получения прибыли и возврата кредиторам вложенных в этот проект средств. Бизнес-план должен быть достаточным, чтобы, ознакомившись с ним, потенциальный инвестор мог получить представление о предлагаемом проекте.

Высшее руководство компании и менеджеры на основании данных бизнес-плана определяют потребности в финансовых ресурсах, оценивают правильность принятых инвестиционных решений и эффективность структуры капитала, определяют основные направления политики дивидендов, составляют прогнозные формы отчетности и осуществляют предварительные расчеты финансовых показателей предстоящих отчетных периодов, оценивают возможности слияния с другой фирмой или ее приобретения, структурной реорганизации компании.

Бизнес-план используется персоналом управления предприятия для определения круга проблем, с которым столкнется предприятие при достижении намеченных целей, оценки финансового положения и конкурентоспособности предприятия на действующем и новом рынке товаров и услуг, выработки стратегии деятельности предприятия в условиях конкурентной борьбы с другими предприятиями, выпускающими такие же товары и подобные услуги.

Структура бизнес-плана должна представлять собой объективный анализ, как личных возможностей предпринимателя, так и требований, связанных с производством конкретной продукции или услуги, в том числе в ней необходимо найти место описанию таких функций, как производство,

маркетинг, организация, правовые аспекты бизнеса, бухгалтерский учет, финансовая деятельность.

Таким образом, окончательно типовая структура бизнес-плана должна содержать, как минимум, следующие разделы: титульный лист, основные показатели проекта, содержание, основные сведения о держателе проекта, краткое описание проекта, план маркетинга, производственный и организационный план реализации проекта, финансовый план, анализ коммерческой эффективности проекта. Далее следуют комментарии к каждому из разделов бизнес-плана. В титульном листе должно быть отражено название проекта, имя держателя проекта и время разработки.

Система управления может также быть проверена на соответствие требованиям международных стандартов, таких как ИСО 9001 и ИСО 14001.

ИСО 9001 определяет требования системы менеджмента качества, которые ориентированы на соответствие с требованиями заказчика. Стандарт ИСО 9004 дает руководство для развития и улучшения системы менеджмента качества, которая будет поддерживать бизнес мирового класса.

### 3.4 Разделы бизнес-плана

#### 3.4.1 Резюме.

Объем данного раздела не должен превышать несколько страниц (лучше 1-2). Представляемый текст должен быть предельно прост и понятен не специалисту. Фактически данный раздел является «рекламой» предпринимательского проекта и главная его задача - произвести благоприятное впечатление на предполагаемых инвесторов или кредиторов проекта. В этом разделе нужно ответить на главный вопрос: «Что получат в результате реализации бизнес-плана инвесторы, кредиторы, регион?». Этот раздел должен разрабатываться в самом конце составления бизнес-плана, когда достигнута полная ясность по всем остальным разделам. В этом разделе определяются в приоритетном порядке все направления деятельности предприятия. Здесь же помещается информация, дающая представление о

предприятию, а также все необходимые данные, характеризующие его коммерческую деятельность. Следовательно, раздел должен содержать как минимум следующую информацию:

- Основные цели предприятия, то есть конкретные достижения, к которым оно стремится.
- Состав конкретных мероприятий по достижению выбранной цели.
- Обоснованность плана реализации выпускаемой продукции или услуги.
- Уровень квалификации кадрового состава предприятия.
- Уровень чистой прибыли проекта.
- Социальная значимость проекта (налоговые поступления в бюджет, создание новых рабочих мест и т.д.).
- Объем необходимых инвестиций для реализации проекта.
- Собственные средства предприятия, непосредственно вовлеченные и вовлекаемые в проект.
- Варианты финансирования проекта.
- Срок окупаемости проекта.
- Каков ожидаемый уровень прибыльности инвестиций в данном проекте.

Располагая предложенным выше перечнем вопросов и имея полную ясность по всем остальным разделам бизнес-плана, студент может приступать к написанию раздела: «Резюме».

За разделом «Резюме» следует раздел «Общие сведения о проекте», который дополняет или уточняет все сказанное студентом в предыдущем разделе.

### 3.4.2 Общие сведения о проекте

Срок жизни проекта определяется временем, в течение которого продукция или услуги, предполагаемые к выпуску согласно проекту, будут пользоваться спросом на рынке. В начале раздела должна быть указана цель осуществления проекта - что должно быть достигнуто в результате его реализации. Из формулировки цели должно быть ясно, какую выгоду

получает потребитель от реализации данного проекта. Факторами, определяющими выгоду, могут быть:

- Отсутствие товаров данного типа в районе предполагаемого сбыта (в результате реализации проекта потребителю не нужно ездить за данным товаром в другой район).
- Дефицит данного товара (в результате реализации проекта потребитель сможет приобрести данный товар в любое время без очередей).
- Низкое качество имеющейся на рынке продукции (потребитель получит продукцию более высокого качества или с улучшенными экологическими свойствами).
- Отсутствие аналогичной продукции отечественного производства (выпускаемая по данному проекту продукция предназначена для замещения импорта).

Необходимо также указать, какую выгоду получают район, город, область от реализации данного проекта: увеличение объема налоговых поступлений в бюджет, решение социальных вопросов (создание новых рабочих мест, прокладка новых дорог и коммуникаций, открытие новых образовательных, медицинских, фармакологических учреждений, улучшение бытового обслуживания населения). Если формулировка цели не полностью раскрывает сущность проекта, то она должна быть дополнена необходимыми краткими пояснениями: что конкретно предполагается производить, какие преимущества технологий или оборудования будут использованы.

### 3.4.3 Анализ рынка сбыта

Данный раздел содержит 5 подразделов.

Наименование продукции (услуг)

Включает наименование продукции (услуг), производство которой организуется по данному проекту.

Характеристики продукции (услуг)

Включает отличительные особенности продукции (услуг) с точки зрения

потребителя. Не следует указывать те характеристики, которые являются обычными для подобной продукции. Достоинства продукции (услуг), которые могут привлечь покупателя, необходимо описывать точно и кратко, избегая общих фраз. При отсутствии отличий предлагаемой продукции (услуг) от имеющейся на рынке, достаточно указать, каким стандартам или техническим условиям соответствует продукция. При отсутствии соответствующих нормативно-технических документов указывают аналоги продукции, имеющиеся на рынке. Если предлагается принципиально новая продукция (услуги), то, кроме ее характеристик, отмечают: "Аналогов не имеет".

Если продукция или технология производства защищены авторскими свидетельствами, патентами, принадлежащими держателю проекта, либо его авторские права защищены иным образом, либо производство предполагается осуществить на основе приобретенной лицензии, то эти обстоятельства должны быть отражены в данном подразделе.

#### 3.4.4 Основные потребители продукции (услуг)

Содержит характеристику покупателя товара (услуг): население, какая социальная группа (например, наименее обеспеченные слои населения, молодежь), промышленные предприятия.

Возможные формулировки: "товар предназначен для детей дошкольного возраста", "предприятия швейной промышленности". Желательно указать предполагаемый регион сбыта (например, "население района").

Особенности продукции (услуг) по сравнению с аналогами:

В данном подразделе указывают:

- Наличие каких-либо особенностей продукции (услуг), или их отсутствие.
- Конкурентоспособность продукции (услуг), чем она определяется.

#### 3.4.5 Организация сбыта продукции (услуг):

В данном подразделе указывают:



- Способ продажи (оптовая, мелкооптовая, розничная торговля).
- Каналы сбыта товара: собственные магазины (ателье, пункты обслуживания и т. д.), оптовые торговые организации, сеть коммерческих агентов.

Примечание по заполнению раздела 3.

Если по проекту предполагается оказание услуг, то из перечисленных выше вопросов в разделе 3 отражаются те, которые имеют смысл по отношению к данной сфере услуг.

### 3.5 Производственный план.

Производственный план включает:

Краткое описание производственного (технологического) процесса. В данном подразделе описывают:

- Специфические особенности организации производства, предусматриваемые данным проектом (характеристики, традиционные для производств данного типа не освещаются).
- Применение специально разработанных для данного проекта технологий, "ноу-хау", а также технологий, приобретенных по лицензиям.

График освоения выпуска продукции.

График оформляется в виде таблицы и отражает ввод производственных мощностей. Предполагается, что не позже IV квартала 1-го года реализации проекта достигается проектная мощность (100%), и в дальнейшем выпуск продукции в течение всего срока жизни проекта сохраняется на том же уровне. При невыполнении данного условия к таблице делается соответствующее примечание.

Состав основного оборудования и его стоимость

Данные содержат: условия поставки, включая цены, объемы поставки и общую стоимость, приводятся в документах (копиях договоров или протоколов о намерениях, прайс-листах), прилагаемых к бизнес-плану.

Перечень сырья, материалов, комплектующих изделий с указанием их стоимости. Условия поставки приводятся в документах, прилагаемых к бизнес-плану.

#### Объем и источники финансирования

Данные об объеме финансирования и его распределении по видам затрат и источникам. При этом предполагается, что все инвестиции в проект вкладываются в течение первого года реализации. При невыполнении данного условия к таблице делается соответствующее примечание.

#### Расчет затрат по элементам

Данные этого подраздела предназначены для расчета издержек и состоят из данных по затратам на оборудование, затратам на создание запасов сырья, материалов и комплектующих изделий, расходов на оплату труда основных работников и административных издержек. Распределение административных издержек по видам продукции осуществляется студентом в соответствии с соотношением затрат по отдельным компонентам административных издержек на производство продукции разных видов.

#### Характеристика создаваемых рабочих мест

Данные этого подраздела необходимы для получения заключения о проекте в органах службы занятости и миграционной службы.

Основанием считать, что рабочие места создаются для лиц, длительное время не имеющих работы, беженцев, вынужденных переселенцев, является анализ рынка труда и требования к профессиям, возрасту и иным данным работников, привлекаемых в соответствии с проектом. Если, с одной стороны, эти требования выполняются для конкретных граждан указанных выше категорий и, с другой стороны, рабочие места планируется создавать в течение времени, приемлемого для трудоустройства этих граждан, то в данном подразделе следует указать, что рабочие места создаются для

соответствующих категорий граждан.

### Расчет издержек на производство продукции

Амортизация помещений рассчитывается пропорционально площади, занимаемой участком для производства данного вида продукции (услуг).

Административные издержки и издержки, связанные со сбытом, определяются из расчета месячной потребности в них для производства того или иного вида продукции (услуг). Если по проекту предполагается оказание услуг, то из перечисленных выше вопросов в разделе 4 отражаются те, которые имеют смысл по отношению к данной сфере услуг.

### 3.6 План маркетинга

План маркетинга содержит 4 раздела.

- Анализ конкурентного окружения.

Анализ среды является важнейшим процессом стратегического управления. На основе данных этого анализа определяются цели и стратегии фирмы и ее миссия. Анализ внешней среды (макросреды и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести возможные негативные выпады.

Анализ макросреды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры.

Популярным методом исследования происходящих в макросреде событий является ПЭСТ-анализ (политический/правовой, экономический, социокультурный и технологический).

ПЭСТ-анализ призван облегчить оценку менеджментом влияния факторов внешней среды на стратегию, он привлекает внимание к динамической природе деловой среды и подчеркивает необходимость периодического

пересмотра планов.

Непосредственное окружение (микроокружение) анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы, финансовый рынок. Для анализа макроокружения одиночного бизнеса компании обычно используется отраслевой и конкурентный анализ<sup>1</sup>.

Анализ *покупателей* как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Анализ *поставщиков* направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого продукта.

Изучение *конкурентов*, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

*Анализ конкурентных сил, действующих на фирму*, делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих

---

<sup>1</sup> Багиев Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии. СПб.: Нева, 2000. с.73.

в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки.

- Выбор планируемой цены реализации продукции (услуг)

Цена продукции определяется, исходя из сложившейся конъюнктуры на внутреннем и внешнем рынках, а также уровня рентабельности, достаточного для поддержания стабильного финансового состояния и платежеспособности предприятия.

Данные формируются в виде таблицы. Сложившаяся цена на внешнем рынке указывается в двух случаях: если на внутреннем рынке имеется конкурирующая импортная продукция или если предполагается производство продукции на экспорт.

- Расчет месячного объема продаж и выручки.
- Программа продвижения продукции и стимулирования продаж.

### 3.7 Организационный план

Этот раздел проекта содержит:

- Данные о форме собственности (государственная, частная).
- Данные об организационно - правовом статусе предприятия.
- Описание структуры предприятия и системы управления: основные подразделения предприятия и их функции, распределение обязанностей высшего персонала управления. Необходимо указать, создается новое предприятие (подразделение) для реализации данного проекта или используются подразделения существующей структуры.

- Общую характеристику квалификации персонала.
- Данные о поддержке проекта местной администрацией, органами службы занятости, миграционной службы с указанием соответствующих органов и подтверждающих документов. Отдельно перечисляются заключения указанных органов и организаций по данному проекту и их ходатайства о поддержке проекта.

### 3.8 Финансовый план.

Данный раздел включает:

- Условия кредитования проекта

Основными формами и методами финансирования инвестиционных проектов являются: выпуск акций; кредитование; лизинговое финансирование; ипотечные ссуды. Каждая из используемых форм финансирования обладает определенными достоинствами и недостатками. Поэтому в любом инвестиционном проекте должна быть проведена тщательная оценка последствий инвестирования различных альтернативных схем и форм финансирования. Используемая финансовая схема должна: обеспечить необходимый объем инвестиций, обеспечить снижение затрат и риска проекта; обеспечить баланс между объемом привлеченных финансовых ресурсов и величиной получаемой прибыли.

*Финансирование инвестиционных проектов путем выпуска акций.*

Данная форма финансирования является предпочтительной формой финансирования первоначальных стадий крупных инвестиционных проектов. Акционерный капитал можно приобретать путем эмиссий двух видов акций: привилегированных и обыкновенных. Потенциальными покупателями могут стать: заказчики, заинтересованные в продукции; внешние инвесторы, заинтересованные в окупаемости вложенных средств, получении налоговых выигрышей или в приросте стоимости основного капитала на условиях ограниченной аренды или ограниченного участия.

Акционерный капитал может вноситься в виде денежных вкладов, оборудования, технологий, а также в форме экономического обоснования проекта или права использования национальных ресурсов, если акционерами являются правительственные организации.

Привлекательность этой формы финансирования объясняется тем, что основной объем финансирования или иных ресурсов поступает от участников проекта в начале его реализации, хотя могут производиться вклады в форме

подчиненных кредитов и в ходе осуществления проекта в начале его реализации. В то же время ее использование дает возможность перенести на более поздние сроки выплату основных сумм погашения задолженности, когда возрастает способность проекта генерировать доходы, а прогнозируемые капитальные затраты и требования к финансированию будут более точными.

Для финансирования крупных проектов, требующих больших капитальных затрат, выпуск акций совмещается с выпуском долговых обязательств.

*Финансирование инвестиционных проектов с помощью кредитов.*

Выбор условий кредитования проекта определяется чувствительностью его экономических показателей к изменению ставки, а также получаемой потенциальной экономией. В зависимости от этих характеристик проекта могут использоваться фиксированные процентные ставки или так называемые «скользящие» процентные ставки, то есть изменяющиеся в зависимости от периода кредитования. Потенциальная экономия рассчитывается как разность между суммарными затратами на выплату финансовых процентных ставок долгосрочного кредита и текущими суммарными затратами на выплату скользящих процентных ставок.

Важным фактором, определяющим выбор условий кредитования, являются и сроки истечения долговых обязательств. Скользящие процентные ставки могут быть рекомендованы при относительно коротких периодах кредитования; фиксированные - при длительных.

При выборе условий кредитования необходимо учитывать ситуацию на кредитном рынке, которая определяет поведение банков-кредиторов. Кредиты предоставляются банками на условиях, учитывающих финансовую репутацию заемщика, все виды принимаемого банком риска, источники привлечения средств для рефинансирования предоставляемых кредитов и другие аспекты каждого конкретного проекта, предлагаемого к финансированию. Они носят строго целевой характер, то есть могут использоваться лишь на цели, согласованные с банком.

При этом банк следит за соблюдением целевого принципа использования кредитов.

В настоящее время для российских коммерческих банков характерны следующие основные условия кредитования:

рентабельность проекта должна быть на уровне 15-25%;

проект должен иметь финансовую окупаемость;

проект должен быть безопасным для окружающей среды;

собственные инвестиции заемщика в проект должны быть на уровне 30% общей стоимости проекта;

заемщик должен иметь безусловные гарантии юридических лиц, располагающих средствами, достаточными для выполнения обязательств по кредиту;

залог имущества и имущественных прав клиента;

страхование кредита.

*Лизинговое финансирование.*

Лизинг представляет собой, как правило, трехсторонний комплекс отношений, в которых лизинговая компания по просьбе и указанию пользователя приобретает у изготовителя оборудование, которое затем сдает этому пользователю во временное пользование.

В состав комплекса лизинговых отношений входят два договора:

договор купли - продажи между лизинговой компанией и изготовителем на приобретение оборудования, где изготовитель - продавец, а лизинговая компания - покупатель;

договор лизинга между лизинговой компанией и пользователем, в силу которого первая передает второму во временное пользование оборудование, купленное у изготовителя специально для этой цели.

Использование лизингового финансирования связано с дополнительной «эмиссией» долговых обязательств, и как следствие, с увеличением суммарной оплаты по ним, которое может быть частично уравновешено дополнительными налоговыми преимуществами для участников проекта.



Лизинговое финансирование целесообразно в случаях, когда участники проекта: не могут, а данный момент использовать все налоговые преимущества, связанные с правами собственности на проект; могут получить преимущества от финансирования, не включаемого в балансовые отчеты; желающие использовать новый источник фондов - рынок арендных акций.

- Расчет прибылей и убытков

Динамика как поступлений денежных средств, так и затрат определяется графиком выпуска продукта. В соответствующие графы таблицы проставляются данные о поступлениях и затратах с учетом процента освоения проектной мощности, указанного для соответствующего периода.

- Расчет среднемесячных затрат с НДС

Данные формируются в виде таблицы и предназначены для заполнения следующего подраздела.

- Отчет о движении денежных средств

Для правильно рассчитанного бизнес-плана не должно быть отрицательных значений сальдо денежных средств, что означает достаточность наличных средств на текущие выплаты в течение всего периода реализации проекта. Если отрицательные значения имеются, то необходимо пересмотреть сроки и размеры получения кредитов, их возврата и выплаты процентов. Обычно это делается путем последовательных приближений - многократных расчетов данных с постепенным уточнением сроков, размеров и условий кредитования проекта.

Подтверждением правильности расчетов является выполнение следующего условия. Денежный поток равен сумме накопленной чистой прибыли за установленный период времени и накопленных амортизационных отчислений за тот же период.

- Данные для расчета срока окупаемости проекта.

### 3.9 Анализ финансовых результатов

Данный раздел содержит определение и анализ следующих показателей.

- Чистая прибыль.

Анализ размера прибыли заключается в сопоставлении ее с размером кредита, при этом определяется достаточность массы прибыли для возврата кредита. Чистая прибыль за вычетом кредита дает значение прибыли, остающейся в распоряжении предприятия на конец 1-го года реализации проекта.

- Рентабельность производства продукции.

Рентабельность Кп определяется в процентах как отношение балансовой прибыли БП к себестоимости продукции С и равна

$$Кп = \frac{БП}{С} \times 100.$$

Приемлемой считается рентабельность свыше 15%.

- Метод определения срока окупаемости инвестиций.

Срок окупаемости проекта представляет собой период времени с момента начала реализации проекта до момента, когда разность между накопленной суммой годовой чистой прибыли с амортизационными отчислениями и суммарным объемом инвестиций приобретет положительное значение. Приемлемым для проектов считается срок окупаемости до 3 лет.

Этот метод, являющийся одним из самых простых и широко распространенных в мировой учетно-аналитической практике, не предполагает временной упорядоченности денежных поступлений. Алгоритм расчета срока окупаемости (РР) зависит от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиции. Если доход распределен по годам равномерно, то срок окупаемости рассчитывается делением единовременных затрат на величину годового дохода, обусловленного ими. При получении дробного числа оно округляется в сторону увеличения до ближайшего целого. Если прибыль распределена неравномерно, то срок окупаемости рассчитывается прямым

подсчетом числа лет, в течение которых инвестиция будет погашена кумулятивным доходом. Нередко показатель РР рассчитывается более точно, т. е. рассматривается и дробная часть года; при этом делается молчаливое предположение, что денежные потоки распределены равномерно в течение каждого года. Некоторые специалисты при расчете показателя РР все же рекомендуют учитывать временной аспект. В этом случае в расчет принимаются дисконтированные денежные потоки. В случае дисконтирования срок окупаемости увеличивается, т. е. всегда  $DPP > PP$ . Иными словами, проект, приемлемый по критерию РР, может оказаться неприемлемым по критерию DPP.

Показатель срока окупаемости инвестиции очень прост в расчетах, весте с тем он имеет ряд недостатков, которые необходимо учитывать в анализе.

Во-первых, он не учитывает влияние доходов последних периодов. Во-вторых, поскольку этот метод основан на недисконтированных оценках, он не делает различия между проектами с одинаковой суммой кумулятивных доходов, но различным распределением ее по годам. Существует ряд ситуаций, при которых применение метода, основанного на расчете срока окупаемости затрат, является целесообразным. В частности, это ситуация, когда руководство коммерческой организации в большей степени озабочено решением проблемы ликвидности, а не прибыльности проекта главное, чтобы инвестиции окупились, и как можно скорее. Метод также хорош в ситуации, когда инвестиции сопряжены с высокой степенью риска, поэтому, чем короче срок окупаемости, тем менее рискованным является проект. Такая ситуация характерна для отраслей или видов деятельности, которым присуща большая вероятность достаточно быстрых технологических изменений.

Таким образом, критерий РР позволяет получить оценки, хотя и грубые, о ликвидности и рискованности проекта. Понятие ликвидности проекта здесь условно: считается, что из двух проектов более ликвиден тот, у которого меньше срок окупаемости. Что касается сравнительной оценки

рискованности проектов с помощью критерия РР, то логика рассуждений такова: денежные поступления удаленных от начала реализации проекта лет трудно прогнозируемы, т.е. более рискованны по сравнению с поступлениями первых лет; поэтому из двух проектов менее рисков тот, у которого меньше срок окупаемости.

- Коэффициент покрытия долга.

Коэффициент покрытия бюджетного долга КПДб характеризует возможности предприятия по погашению задолженности по кредитам и процентам на конец срока погашения бюджетного кредита (1год) определяется путем отнесения балансовой прибыли БП за расчетный период к годовым выплатам по кредиту (проценты  $\Sigma б$  и основной долг Кб) за тот же период: приемлемым считается коэффициент покрытия долга, превышающий 1,5.

- Движение денежных средств.

Размер денежных средств признается достаточным для осуществления выплат в течение всего срока реализации проекта, если нет отрицательных значений денежного потока.

- Коэффициент бюджетной эффективности.

Коэффициент бюджетной эффективности Кбэ определяется как отношение доходов бюджета Дб за срок жизни проекта Тпр, к возможным коммерческим доходам бюджета Дбк по ставке Центробанка за тот же кредит за один год (срок бюджетного кредита). Бюджетная эффективность должна быть не меньше 1.

- Одним из интегральных критериев оценки проектов является чистый приведенный эффект (Net Present Value, NPV). Алгоритм расчета NPV таков.

1. Рассчитывается приведенная, или текущая, стоимость каждого элемента денежного потока, дисконтированная по цене капитала данного проекта.

2. Значения DCF суммируются; тем самым находится NPV проекта.

3. Если  $NPV > 0$ , проект следует принять, если  $NPV < 0$ , проект должен

быть отвергнут; если два проекта взаимоисключающие, должен быть выбран тот, у которого положительный NPV больше.

NPV может быть определен следующим образом:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \quad (7.1)$$

Здесь  $CF_t$  — ожидаемый приток (отток) денежных средств за период  $t$ ;  $k$  — цена капитала проекта. Отток денежных средств (расходы по проекту, такие как затраты на приобретение оборудования или строительство зданий) трактуется как отрицательный элемент денежного потока.

- Метод расчета индекса рентабельности инвестиции PI.

Этот метод является следствием метода расчета NPV, который рассчитывается как отношение приведенных доходов к приведенным расходам проекта.

$$\text{Profitability Index} - PI = \frac{\text{Present Value of Cash Inflows}}{\text{Present Value of Cash Outflows}}$$

Если:

$PI > 1$ , то проект следует принять;

$PI < 1$ , то проект следует отвергнуть;

$PI = 1$ , то проект не является ни прибыльным, ни убыточным.

В отличие от чистого приведенного эффекта индекс рентабельности является относительным показателем: он характеризует уровень доходов на единицу затрат, т. е. эффективность вложений - чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в данный проект. Благодаря этому, критерий PI очень удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих одинаковые значения NPV. Если два проекта имеют одинаковые значения NPV, но разные объемы требуемых инвестиций, то выгоднее тот из них, который обеспечивает большую эффективность вложений.

- Метод расчета внутренней нормы прибыли инвестиции.

Под внутренней нормой прибыли инвестиции (синонимы: внутренняя доходность, внутренняя окупаемость) понимают значение ставки дисконтирования, при которой значение NPV проекта равно нулю:

$$IRR = r, \text{ при котором } NPV = f(r) = 0$$

Смысл расчета внутренней нормы прибыли при анализе эффективности планируемых инвестиций заключается в следующем: IRR показывает ожидаемую доходность проекта и максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом.

Например, если проект полностью финансируется за счет кредита коммерческого банка, то значение IRR показывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которого делает проект убыточным.

Таким образом, экономический смысл критерия IRR заключается в следующем: коммерческая организация может принимать любые решения инвестиционного характера, уровень рентабельности которых не ниже текущего значения показателя «стоимость капитала»  $CC$ , под которым понимается стоимость целевого источника, если таковой имеется. Именно с показателем  $CC$  сравнивается IRR, рассчитанный для конкретного проекта, при этом связь между ними такова: если  $IRR > CC$  проект следует принять;  $IRR < CC$  проект следует отвергнуть;  $IRR = CC$  проект не является ни прибыльным, ни убыточным.

Независимо от того, с чем сравнивается IRR, очевидно одно: проект принимается, если его IRR больше некоторой пороговой величины; поэтому при прочих равных условиях, как правило, большее значение IRR считается предпочтительным.

Собранные и подготовленные с помощью данного пособия студентом исходные данные позволят ему произвести расчет бизнес-плана предпринимательского проекта независимо от его отраслевой принадлежности.

Разработанный бизнес-план является документом, который в

последствии может заинтересовать возможного инвестора и, таким образом решить, проблему финансирования задуманного мероприятия.

Однако, проявление заинтересованности инвестора еще не означает решения проблем финансирования проекта. Предполагаемому инвестору может потребоваться дополнительная информация, не включенная в состав бизнес-плана. Решение всех последующих вопросов является договорным процессом, который придется пройти, если студент хочет довести начатое дело до логического конца, то есть, реализовать проект.

#### **IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Инновационные методы обучения, предусмотренные программой курса "Основы менеджмента", включают обработку результатов решения задач исследовательского характера связанных с инновационным проектированием. Методические указания выполнены в виде примера разработки бизнес-плана реального предпринимательского проекта.

Первый шаг при выполнении курсовой работы заключается в сборе необходимой исходной информации, подготовке текстов описательных разделов бизнес-плана, включая исходную информацию для расчета финансового раздела.

При необходимости, по согласованию с преподавателем, допускается дополнение исходных данных материалами предприятия, выбранного студентом.

#### **РАЗРАБОТКА БИЗНЕС – ПЛАНА ООО «ТЕПЛОДАР»**

- **Резюме**

Предлагается к реализации инвестиционный проект производства деревянных окон и дверей. Инновационность данного проекта, по сравнению с существующими предложениями, заключается в трансфере технологии производства экологически чистых, деревянных окон со встроенными стеклопакетами и дверей которые обеспечивают экономию до 25% тепла.

Цели предприятия: расширение спектра предоставляемых услуг и повышение их качества; создание новых рабочих мест. Целью в бизнесе является захват 15% доли регионального рынка по производству деревянных оконных конструкций. Остекление лоджий и балконов вступило в стадию насыщения (80% рынка исчерпано), перспективным является поставка оконных и дверных конструкций для замены отслуживших свой срок.



Годовой объём реализации продукции составляет 18525 м<sup>2</sup>.

ООО «ТЕПЛОДАР» будет выпускать оконные блоки (рис.1п), в состав которых могут входить следующие компоненты: окна, подоконники, отливы, наличники, ставни. В основе конструкции – широкая оконная коробка, в ней – четыре самостоятельные створки. Большое расстояние между внешними и внутренними створками обеспечивает повышенную тепло- и шумоизоляцию.

Создаваемое производство деревянных конструкций ориентировано на рынок Самарской области. Только в г. Самаре площадь остекления новых зданий превышает 200 тыс. м<sup>2</sup> в год.

Основные характеристики проекта:

стоимость имущества 220 000 \$;

срок договора 24 мес.;

коэффициент ускоренной амортизации 3;

комиссионное вознаграждение 7%.

Потребность в финансировании на осуществление проекта 256000\$

Чистый приведенный доход-91017,8\$.

Срок окупаемости 3 года.

Индекс доходности-2,82

Индекс рентабельности-2,34

Внутренняя ставка доходности-123643,5\$.

### • Описание продукции

Ассортимент продукции. Предприятие предполагает производить продукцию одного вида - окна деревянные со стеклопакетами в следующем ассортименте: 24, 32, 36, 42, 50, 74 мм из двух, трех и четырех стекол раздельной конструкции для жилых и общественных зданий.

Сопоставимость групп ассортимента будет зависеть от объема заказов на тот или иной вид продукции и величины спроса на рынке. Начать производство проектируется с производства наиболее популярных видов - 24 и 36 мм.

Современные окна - это сложная инженерная конструкция, надежно защищающая от любых капризов погоды, уличного шума и пыли, сохраняющая

геометрические размеры в течение десятков лет. Окна ООО «ТЕПЛОДАР» изготавливаются из отборного бруса на деревообрабатывающих центрах COLOMBO (Италия), а двухкамерный стеклопакет гарантирует прекрасную тепло- и звукоизоляцию. Отработанная технология позволяет изготавливать окна сложных конфигураций в любой цветовой гамме, с учетом индивидуальных пожеланий заказчика. Деревом для переплетов окна служит ангарская сосна. По заказу возможно изготовление деревянных окон из трехслойного бруса дуб-сосна-дуб. Возможно изготовление новинки, использующейся на оконном рынке - окна из лиственницы.

Сушка древесины, изготовление бруса, изготовление оконного профиля, грунтование, покраска, сушка изделия, установка фурнитуры - производится с учетом только современных требований. Рамы изготавливаются из отборной сосновой древесины, которая тонируется лессирующими красками, выгодно подчеркивающими структуру дерева, или просто окрашиваются. Возможна окраска двумя цветами: натуральное дерево снаружи и белая краска «под пластик» – внутри квартиры.



Рис.2. Оконный блок

По заказу внутри окна, между рамами, можно установить жалюзи или москитную сетку, дистанционное управление, открывающее жалюзи, пуленепробиваемое стекло. Недостаток такой рамы: открыть эту раму можно только в одной плоскости.

Эксплуатационные характеристики оконного блока.

Коэффициент сопротивления теплопередачи при стеклопакете (4-14-4-16-4) -  $0.64 \text{ м}^2 \text{ }^\circ\text{C}/\text{Вт}$ . При использовании низкоэмиссионных стекол - до  $0.74 \text{ м}^2 \text{ }^\circ\text{C}/\text{Вт}$ . Воздухопроницаемость при  $P = 10 \text{ Па}$  -  $0.85 \text{ м}^3 \text{ х м}^2 \text{ х ч}$ .

#### Материал.

Ангарская сосна 1 сорт, строго радиальный распил. Влажность 10-12 %. Коробка и створка окна ООО «ТЕПЛОДАР» изготавливаются из трехслойного клееного бруса собственного производства (рис.2п.), который имеет более высокую прочность по сравнению с единым брусом того же сечения, и позволяет достичь оптимальной тепло- и шумозащиты.

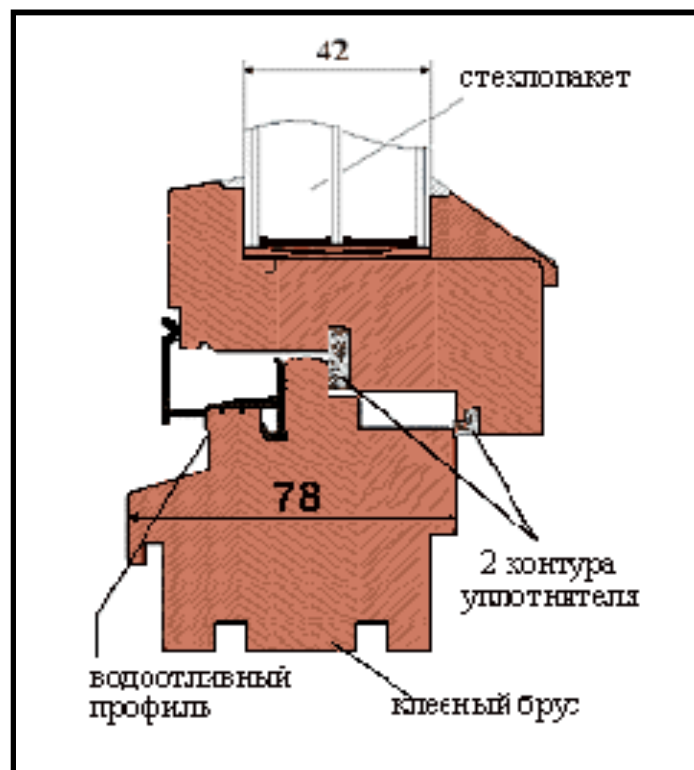


Рис. 3. Клееный брус

При изготовлении трехслойного бруса применяется двухкомпонентный водостойкий клей класса Д4 Ренокол (Германия), что исключает деформацию

изделий. При склейке бруса не допускается сращивание наружных ламелей по длине во избежание проявления швов склейки из-под лакокрасочного покрытия. Также возможно изготовление оконных блоков из лиственницы, дуба и красного дерева.

Профиль окна адаптирован к климатическим условиям России. Толщина коробки и створки - 78 мм. Примыкание уплотнителя только к дереву. Применяется стеклопакет до 42 мм толщиной. Два контура уплотнения. Возможно использование алюминиевых наружных накладок (рис.3п.).

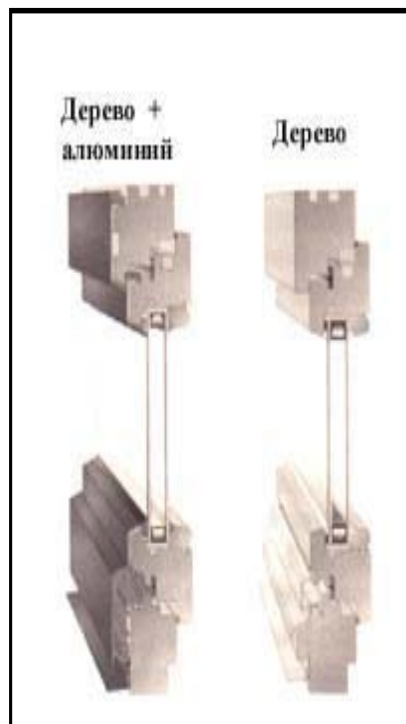


Рис. 4. Профиль окна

#### Стеклопакет.

АО «БОРСКСТЕКЛО», г. Борск - специализированного предприятие, изготавливающее любые типы стеклопакета гарантированного качества из стекла отечественных и зарубежных производителей.

Конструктивная возможность использовать в окнах ООО «ТЕПЛОДАР» стеклопакет толщиной 42 мм придает окну дополнительные потребительские свойства за счет повышенной тепло- и шумоизоляции окна.

### Фурнитура.

Поворотно-откидная фирмы "МАСО" (Австрия). Обеспечивает комфортное открывание в двух плоскостях, наилучшее проветривание, высокую степень надежности и безопасности. "МАСО" - единственный производитель фурнитуры, которая разработана именно для деревянных окон (остальные производители фурнитуры предлагают использовать фурнитуру, которая изначально разрабатывалась для окон из пластика и алюминия).

### Покрытие.

Специальные экологически чистые, пожаробезопасные оконные окрашивающие системы "Zowosan" фирмы Zobel Chemie GmbH (Германия). Все пропитки, грунты и краски изготовлены на натуральной основе. Акриловые краски не изменяют цвета под влиянием света и атмосферных воздействий, не имеют запаха, устойчивы к влаге и щелочам, имеют самые высокие адгезионные свойства (не отслаиваются) и способны служить свыше 20 - лет без профилактического ремонта. Такие покрытия дают дереву "Дышать", что сохраняет его природные свойства, благоприятно влияющие на человека. Трехслойное покрытие защищает дерево от гниения, плесени, делает поверхность водостойкой и удобной для ухода. Окраска конструкций окон и дверей производится на линии окраски предприятия ООО «Спектр».

### Витражи.

Заказчик ООО «ТЕПЛОДАР» имеет возможность вставить в окна стеклопакет, внутреннее стекло которого сделано в виде витража. Эта уникальная технология позволяет воплощать самые смелые архитектурно-дизайнерские решения с сохранением энергосберегающих свойств окна.

Эксплуатационные характеристики оконных блоков соответствует Техническим условиям ТУ-5361-001-50198740-00, которые могут быть применены для сертификации в системе сертификации ГОСТ Р в строительстве.

Конструкции оконных блоков предусматривают распашное, откидное и поворотно-откидное открывание створных элементов. Масса открывающихся элементов оконных блоков не должна превышать 80 кг (расчетный показатель).

Створки распашные высотой более 1300 мм при ширине более 600 мм и высотой более 1000 мм при ширине более 850 мм, а также дверные полотна должны быть навешены не менее, чем на три петли или на две петли и средний петлевой прижим. Возможность применение неоткрывающихся оконных блоков и створок в других видах зданий и сооружений устанавливается в проектной документации на строительство. Наружные изделия должны выдерживать ветровую нагрузку по СНиП 2.01.07-85.

При изготовлении продукции было учтено большинство мнений потребителей, а также пожелания, высказанные в потребительских анкетах.

Продукция предназначена для остекления как окон, так и лоджий и балконов с целью теплосбережения в зимнее время и создания в помещении приемлемых климатических условий в летнее время, а также для снижения в помещении уровня шума.

Изделие находится на стадии серийного производства.

Проверка качества готового изделия производится по следующим стандартам:

ГОСТ 11214-86 Окна и балконные двери деревянные с двойным остеклением для жилых и общественных зданий. Типы, конструкция и размеры.

ГОСТ 12506-81 Окна деревянные для производственных зданий. Типы, конструкция и размеры.

ГОСТ 16289-86 (1996) Окна и балконные двери деревянные с тройным остеклением для жилых и общественных зданий. Типы, конструкция и размеры.

ГОСТ 17005-82 Конструкции деревянные клееные. Метод определения водостойкости клеевых соединений.

ГОСТ 17580-82 Конструкции деревянные клееные. Метод определения стойкости клеевых соединений к циклическим температурно-влажностным воздействиям.

Пользователи изделия не нуждаются в какой-либо подготовке. Изделие снабжено техническим паспортом и инструкцией по эксплуатации.

Гарантия на изделие составляет 30 лет. Возможно послегарантийное обслуживание на основании договорных отношений. Гарантийное и послегарантийное обслуживание будет осуществляться строительными организациями-субподрядчиками, с возвратом реставрируемого изделия на ООО «ТЕПЛОДАР», его разборкой, ремонтом и заменой вышедших из строя деталей, последующей сборкой и контролем.

Продукция не нуждается в патентно-лицензионной защите.

- **Оценка рынка сбыта**

Целью в бизнесе является захват 10-15% доли регионального рынка по производству деревянных оконных конструкций оцениваемого в объеме 400 тыс. кв. м. остекления.

Остекление лоджий и балконов вступило в стадию насыщения (80% рынка исчерпано), перспективным является поставка оконных конструкций для вновь строящегося жилья по договорам мелкооптовой и оптовой поставки.

Эйфория от применения для остекления алюминиевых и пластмассовых обрамлений прошла, в условиях нашего климата они показали свою малую пригодность. Покупатель возвращается к традиционным ценностям – деревянным рамным конструкциям. Для повышения долговечности окон и снижения расходов на уход за ними возможна алюминиевая облицовка наружной стороны окна.

География рынка сбыта – Самарская область и близлежащие регионы (проникновение на них потребует проведения специальной рекламной кампании).

Предварительные переговоры с потенциальными заказчиками продукции – строительными организациями и выставление образцов продукции на строительных ярмарках позволило сделать вывод о емкости рынка деревянных конструкций в 180-230 тыс. м<sup>2</sup> в год.

Необходимо дальнейшее изучение рынка с помощью маркетинговых исследований для определения его емкости и предпочтения покупателей к определенной номенклатуре изделий.

Реализация данного проекта поддерживается департаментом по

строительству, архитектуре, жилищно-коммунальному и дорожному хозяйству администрации области.

Конкуренция и конкурентное преимущество.

Отрасль оконных конструкций занимается производством энергосберегающих оконных систем, адаптированных к климатическим условиям России. Уникальной особенностью конструкции окон ООО «ТЕПЛОДАР» является наличие двойного контура уплотнителя, примыкающего исключительно к деревянным деталям окна, что позволяет сохранить тепло и уют в доме.

В ООО «ТЕПЛОДАР» можно заказать окна практически из любых пород дерева, это и красное дерево, дуб, акация. Наиболее распространенное исполнение - ангарская сосна.

Оконные конструкции покупаются регулярно. Средний срок службы оконной рамы – 30-35 лет. Примерно столько лет назад производилось массовое строительство пятиэтажек - «хрущевок», значительное число окон которых требует замены. Спрос на данную продукцию устойчив и не меняется много лет. Оконные конструкции востребованы как малыми ремонтно-строительными предприятиями, так и крупными строительными фирмами, строящими многоэтажные здания поточным методом.

ООО «ТЕПЛОДАР» рассчитывает как на заключение договоров на оптовую поставку своей продукции, так и на розничную продажу оконных конструкций для строящихся коттеджей и остекления балконов.

Средняя цена, сложившаяся на региональном рынке для стеклопакетов с деревянной рамной конструкцией с заказными размерами составляет 100\$ за кв.м., оценочная рентабельность производства – 25%.

Производство деревянных оконных конструкций в течение ближайший 10-15 лет по вышеуказанным причинам будет находиться на возрастающей стадии жизненного цикла товара. Анализ конкурентов представлен в таблице 1.



Таблица 1.

## Анализ конкурентов

Фирма	Местоположение	Доля рынка, %	Оценка объема продаж, тыс. м.кв.	Оценка потери продаж из-за проникновения ООО «ТЕПЛОДАР» на рынок, %
ООО «Мастер»	Самара	30	150	5
ООО «МАК»	Самара	25	200	15
ООО «Панорама»	Самара	20	100	10
ООО «Дол-Инвест»	Самара	15	150	10
Зарубежные фирмы	Самара	10	50	10

Финансовое положение ООО «Мастер», ООО «МАК», ООО «Панорама» нормальное, а ООО «Дол-Инвест» допустило большую задолженность по кредитам и находится в сложном финансовом положении.

Анализ различных элементов, рассматриваемых покупателем при покупке окон представлен в табл. 2.

Таблица 2.

## Анализ потребительских предпочтений

Параметр	Замечания об особенностях продукции ООО «ТЕПЛОДАР» по сравнению с конкурентами
Качество	Качество не уступает качеству конкурентов по деревянным конструкциям и превосходит (особенно в зимних условиях) конструкции конкурентов из алюминия и пластмассы.
Более низкие цены	Цены ниже цен конкурентов на 5-10% для продукции сравнимого качества
Ассортимент	Ассортимент несколько ниже, чем ООО «Мастер», ООО «МАК», но существенно выше, чем у ООО «Панорама» и ООО «Дол-Инвест».
Надежность продукта	Надежность деревянных оконных конструкций выше, чем у конструкций конкурентов.
Своевременность поставки	На равном уровне.
Удобство в местоположении продавца	Предприятие расположено в геометрическом центре Самары и снабжено подъездными путями. У конкурентов нет этого преимущества.
Доступность продукта	Деревянные оконные конструкции изготавливаются в основном из отечественных материалов (за исключением фурнитуры) из широко распространенных материалов.
Послепродажное обслуживание	Уровень примерно одинаков с уровнем обслуживания конкурентов.

Таблица 3.

Ранговое сравнение положения ООО «ТЕПЛОДАР» с главными конкурентами по 10-балльной шкале

Область сравнения	Рынок А		Рынок Б		Рынок В	
	Теплодар	конкурент	Теплодар	конкурент	Теплодар	конкурент
Реклама	7	5	6	6	5	7
Размещение	6	6	7	6	6	6
Товар	8	5	7	6	5	6
Цены	8	6	7	6	6	5
Имидж	5	7	6	7	5	7

Рынок А (деревянные оконные конструкции) со стеклопакетами.

Рынок Б (остекление лоджий и балконов).

Рынок В (остекление производственных помещений).

Из таблицы 3 видно, что на рынке деревянных оконных конструкций со стеклопакетами ООО «ТЕПЛОДАР» имеет конкурентные преимущества в большинстве областей. На рынке остекления лоджий и балконов конкурентные характеристики примерно равны, а на рынке остекления производственных помещений преимущество на стороне конкурентов.

### • План маркетинга

Схема распространения продукции.

Продукция со склада фирмы доставляется транспортом изготовителя на склад покупателя или на базу оптового рынка. Доставка производится на машинах «Газель» со специально оборудованными стеллажами, погрузка и разгрузка производится шофером и экспедитором. Средний товарный запас на складе предполагается иметь в объеме двухдневного производства по каждой номенклатуре изделия.

Цена на изделия устанавливается по методу издержек или по параметрическому методу с экспертной оценкой. При наличии сезонных колебаний спроса, возможно применение гибкой системы цен с учетом цен конкурентов.

Реклама. Планируется давать рекламу в специализированных строительных рекламных изданиях для поиска новых деловых партнеров и заказов в течение всего срока действия предприятия, пока не будет сформирован постоянный и

стабильный сбыт продукции, например, в газете «Строительные материалы». Дополнительно рекламу будут давать партнеры, производящие продажу и установку нашей продукции.

Планируется создание сайта в сети Интернет и использование других средств рекламы (табл.4.)

Таблица 4.

График использования средств рекламы в 2006 г

Средства рекламы	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Газеты	+	+	+	+	+	+	+
Журналы	+	+	+	+			
Телевидение	-	-	-	-	-	-	-
Интернет	-	-	-	-	-	-	-
Наружная реклама	+	+	+	+	+	+	+
Реклама на транспорте	+	+	+				
Выставка							

Одним из основных способов продвижения товара на рынок будет реклама – самый мощный стимулятор спроса. ООО «ТЕПЛОДАР» планирует использовать следующие каналы распространения рекламы:

- две рекламные растяжки на центральных улицах города в течение 6 месяцев. Стоимость размещения одной рекламной растяжки 1000\$. Затраты на этот вид рекламы составят:  $2 \times 1000\$ \times 30 \times 6 = 360$  тыс. руб.;

- реклама в газете «Строительные материалы»:  $\frac{1}{4}$  газетной полосы 4 раза в месяц. Затраты на этот вид рекламы составят: в месяц – 15 тыс. руб.; в год – 180 тыс. руб. без учёта скидки; в год с учётом скидки: 150 тыс. руб.;

- рекламный ролик на телевидении (канал «Ren-TV»): 10 сек. x 3 раза/день = 0,5 мин/день; изготовление ролика – 1800 руб., прокат ролика – 1000 руб. за 1 мин в день: 500 руб. мес.:  $500 \text{ руб} \times 30 = 15$  тыс. руб. в мес.; в год: 15 тыс. руб. x 12 мес. = 180 тыс. руб. без учёта скидки; с учётом скидки: 100 тыс. руб.;

Итого: рекламные расходы – 610 тыс. руб. в год.

Самый же продуктивный вид рекламы, по мнению маркетологов фирмы, — вторичная, «от лица к лицу». Если клиент работой компании доволен, он всегда приведет в нее другого клиента.

Стратегия рекламной компании.

В течении первого месяца планируется сформировать у потенциальных потребителей мнение о товаре и фирме, в связи с чем в этот период целесообразна наиболее интенсивная реклама в средствах массовой информации, т.е. рекламные объявления будут выходить наиболее часто. Затем в течение всего года необходимо постоянно поддерживать в сознании потребителей заинтересованность в данном продукте, в связи с чем реклама будет появляться постоянно, но немного реже.

Методы стимулирования продаж.

Привлечение новых покупателей будет производиться за счет расширения районов сбыта, увеличения производства, совершенствования качества оконных конструкций, предоставления более продолжительной гарантии на изделия и дополнительных услуг (выполнение по заказу обрамления из ценных пород дерева и вакуумированных стеклопакетов).

В СМИ будет проведена кампания по формированию и поддержанию доброго имени о фирме с приведением фотографий образцов продукции, дающих о нем достаточно четкие представления, и детальное описание предоставляемых услуг.

#### • **Производственный план**

Для производства продукции требуется площадь 200 м<sup>2</sup>, арендуется 236 м<sup>2</sup>, общая площадь оборудования 55 м<sup>2</sup>. Реконструкции и ремонта помещений не требуется. Потребляемая мощность оборудования 80 кВт. Обслуживающий персонал 96 чел. Производительность 65 м<sup>2</sup> сутки. Оптовую закупку лесоматериала планируется проводить на местных рынках стройматериалов с оптовыми скидками.

Продукт производства - деревянные окна новой конструкции ОРУ со стеклопакетами из двух, трех и четырех стекол раздельной конструкции для жилых и общественных зданий, разработанные ВНИИДМашем, удовлетворяют международному стандарту ISO-9002.

Технологическая схема производственного процесса представлена на рис.5

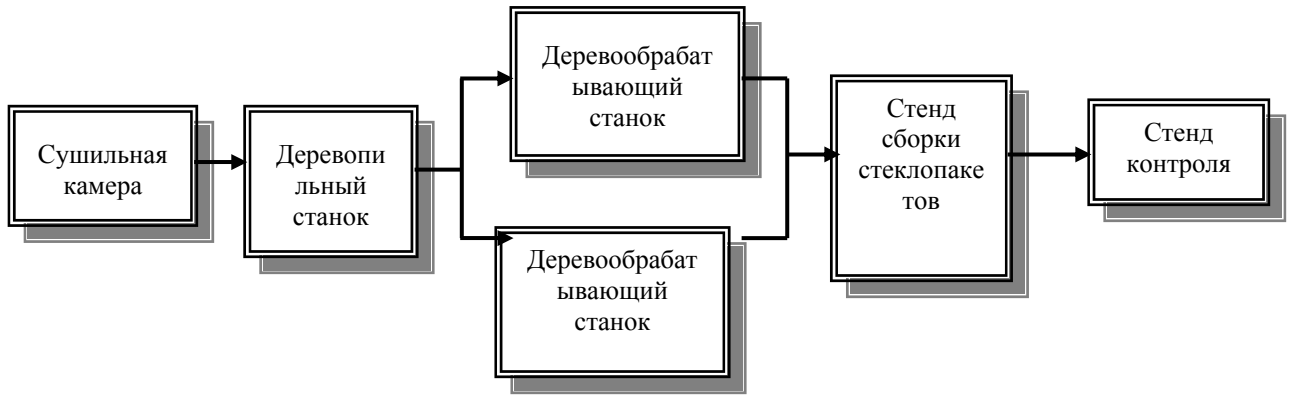


Рис.5. Технологическая схема производственного процесса

Детали и изделия, изготовленные из древесины с повышенной влажностью, рассыхаются, коробятся, что ухудшает их эксплуатационные качества. Для того, чтобы этого не происходило, древесину необходимо сушить до определенной влажности, соответствующей условиям эксплуатации изделий.

Камерная сушка - основной способ, при котором сушку пиломатериалов производят в сушильных камерах, имеющих нужное оборудование и приборы. Сушка пиломатериалов происходит при определенном температурном и влажностном режиме, под которым понимают закономерное чередование процессов температурного и влажностного воздействия на древесину в соответствии с ее влажностью и сроками сушки.

В процессе сушки в камере постепенно повышается (по ступеням) температура воздуха и понижается относительная влажность сушильного агента. Режимы сушки назначают с учетом породы древесины, толщины пиломатериалов, конечной влажности и категории качества высушиваемых материалов.

Затем древесина поступает на деревопильный станок, на котором производится выработка необходимого профиля для переплета рамной конструкции. На двух деревообрабатывающих станках производится обрезка деревянного профиля и его шипование.

Все части будущих окон подвергаются точной обстружке. Затем производится выборка пазов и мест под петли.

Все деревянные части окон обрабатываются антисептической пропиткой, что обеспечивает эффективную защиту от гниения.

Все детали окон до сборки покрываются двумя слоями краски с использованием электростатической технологии. Этим достигается полная обработка деталей окна, в том числе с торцов и выбранных под фурнитуру местах, что невозможно при окрашивании поверхности окна после сборки. Окраску производит фирма ООО «Спектр».

В сборочном цехе производится сборка деталей окна, вставляется стекло и крепится фурнитура. На стенде сборки стеклопакетов выполняется окончательная сборка, склейка и обработка поверхностей изделия. На стенде контроля выполняются контрольные операции и производится паспортизация изделия. Испытаниям подвергаются как уже находящиеся в производстве окна, так и опытные образцы окон.

Техническое обслуживание и ремонт оборудования производится согласно нормативным срокам, указанным в документации к оборудованию. Обновление оборудования происходит в сроки, установленные требованиями его эксплуатации на средства амортизационных отчислений.

Производственная программа предприятия содержит задание по выпуску продукции в номенклатуре. Объемным показателем производственной программы является товарная продукция в денежном выражении.

Для обеспечения производственной программы производится расчет производственной мощности. Под производственной мощностью понимают максимально возможный выпуск продукции в номенклатуре и в количественных соотношениях, установленных планом при полном использовании производственного оборудования и площадей, при применении прогрессивной технологии, передовой организации труда и производства.

Производственная мощность определяется по формуле:

$$\text{ПМ} = \Phi \times Q : T = 3815,2 \text{ч} \times 51,25 \text{м}^2 : 9,5 \text{н.ч.} = 20583,3 \text{ м}^2$$

Где,  $\Phi$  - эффективный фонд работы оборудования за год

$$\Phi = 251 \text{д} \times 16 \text{ч} \times 0,95 = 3815,2 \text{ ч.}$$

251д - количество рабочих дней

16ч - двухсменный режим работы оборудования

0,95 - коэффициент экстенсивного использования оборудования. Этот коэффициент характеризует время простоев оборудования на ремонтах.

Годовая товарная продукция в натуральном выражении определяется по формуле:

$$q = \text{ПМ} \times K_{\text{исп.}} \quad \text{ПМ} = 20583,3 \times 0,9 = 18525 \text{ м}^2$$

Таблица 5.

Производственная программа на 2006 год

Показатели	Значение показателя
Товарная продукция:	
а) в натуральном выражении	18525 м <sup>2</sup>
б) в стоимостном выражении (в тыс.руб. без НДС)	18525 м <sup>2</sup> x 95\$ x 30 : 18% = 44742,6 тыс. руб.

Персонал предприятия и производительность труда.

Все работники предприятия по содержанию и сложности их труда подразделяются на специалистов, рабочих, младший обслуживающий персонал. Труд специалистов и младшего обслуживающего персонала оплачивается с применением повременной оплаты труда, т.е. заработная плата начисляется за отработанные часы. Для работников этой категории устанавливается по контракту должностной оклад, доплаты за особые условия труда, надбавки за совмещение должностных обязанностей. Для определения годовой суммы заработной платы специалистов и младшего обслуживающего персонала устанавливается по рабочему календарю годовой фонд рабочего времени в часах.

Таблица 6.

## Баланс рабочего времени одного списочного рабочего на год

Показатель	Значение показателя
1. Календарное время, дн.	365
2. Нерабочее время:	104
а) выходные дни	
б) праздничные дни	10
3. Количество рабочих дней	251
4. Рабочие дни с Теплодарращенной продолжительностью	8
5. Номинальный фонд времени, час.	2000
6. Очередные и дополнительные отпуска, дн.	28
7. Отпуска по учебё, дн.	10
8. Отпуска по болезни, дн.	30
9. Полезный фонд времени, час.	1744

Численность основных рабочих определяем по формуле:

$$C = M_p / M_o * K_{cm} * P_n = 54 / 54 * 2 * 0,76 = 82 \text{ чел.}$$

где,  $M_p$  - количество рабочих мест, обслуживаемых данной группой рабочих;

$M_o$  - число рабочих мест, обслуживаемых одним рабочим;

$K_{cm}$  - количество смен;

$P_n$  - коэффициент неявок и потерь рабочего времени;

Расчет потребности в инженерно–технических работниках и служащих предполагаем согласно схеме управления предприятием и разработанному в соответствии с ней штатному расписанию.

Численность вспомогательных рабочих принята в размере 10% от общего числа рабочих.

Таблица 7.

## Структура персонала

Категории персонала	Списочная численность, чел.	В % к итогу
Руководители, специалисты, служащие	6	6,3
Основные рабочие	82	85,4
Вспомогательные рабочие	8	8,3
Итого:	96	100



Производительность труда – это отношение выпуска продукции в натуральном выражении к численности производственного персонала.

$$Пт = В/Чп = 15077/96 = 157,05\text{ед.}$$

Оплата труда персонала.

Выбираем две формы оплаты труда:

1. Оплата труда по отработанному времени (система повременной оплаты)- для основных рабочих;
2. Оплата труда по установленному окладу (окладная система оплаты) - для ИТР и служащих;

Сущность повременной оплаты труда заключается в том, что оплата рабочего производится в соответствии с его квалификацией и количеством отработанного им времени. При этом заработок рабочего исчисляется умножением часовой тарифной ставки его разряда на число часов, отработанных им за отчетный период.

Документом, регламентирующим заработную плату инженерно-технических работников и служащих, является штатное расписание.

Производим расчет фонда заработной платы основных рабочих.

Таблица 8

Расчет фонда заработной платы основных рабочих.

Показатели	Значение показателя
1.Объем продукции, н.-ч.	143231,5
2.Средний тарифный коэффициент	1,2-1,9
3.Средняя часовая тарифная ставка, р.	20
4.Тарифный фонд зарплаты, (п.1 х п.3) тыс. руб.	2864,62
5.Премия за выполнение заданий (30% от тарифного фонда зарплаты) тыс. руб.	859,386
6.Основная зарплата (п.4+5).тыс. руб.	3724,006
7.Надбавки за профессиональное мастерство, стаж работы, тыс. руб.	20,0
8.Доплата за условия труда, тыс. руб.	30,0
9. Дополнительная зарплата (п.7+8) тыс. руб.	50,0
10.Годовой фонд заработной платы (п.6+9), тыс. руб.	3774,006
11.Средняя месячная зарплата 1 рабочего, руб.	3835

Таблица 9.

## Расчет фонда заработной платы вспомогательных рабочих

Профессия (Перечень должен измениться согласно специфике предприятия)	Форма оплаты	Кол-во рабочих чел.	Разряд рабочих	Среднемес зарплата, (оклад), руб.	Годовой фонд зарплат, тыс. руб.
1. Слесарь по ремонту оборудования.	косв-сдельн.	2	4	3000	72
2. Электромонтёр	поврем	2	4	3000	72
3. Транспортный рабочий	поврем	2		2500	60
4. Кладовщик	оклад.	1		2000	24
5. Уборщица	оклад.	1		1500	18
ИТОГО:		8			246

Таблица 10.

## Штатное расписание руководителей, специалистов и служащих

Должность	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	Годовой фонд зарплат, тыс. руб.
Директор	1	10000	120
Бухгалтер	1	9000	108
Начальник цеха	1	8000	96
Конструктор	1	6000	72
Технолог	1	6000	72
Мастер	1	5500	66
Итого:	6		534

Производим расчёт себестоимости продукции.

Таблица 11.

Расчёт себестоимости изготовления 1 м<sup>2</sup> конструкций окон и дверей

Наименование сырья и материалов	Стоимость затрат (\$)
1. Брус деревянный (сосна)	18
2. Стеклопакет	10
3. Фурнитура	7
4. Вспомогательные материалы	5
5. Электроэнергия	2
6. Зарплата основных рабочих	6
7. Услуги по окраске	4
8. Общепроизводственные расходы	5
9. Общехозяйственные расходы	7,41
Итого себестоимость	64,41

Определяем цену 1 м<sup>2</sup> конструкции:

Таблица 12.

Расчёт цены единицы продукции и суммы чистой прибыли

Показатели	Значение показателя
1. Полная себестоимость единицы продукции, \$	64,41
2. Уровень рентабельности продукции, %	25
3. Оптовая цена единицы изделия, \$	80,51
4. Налог на добавленную стоимость, \$	14,49
5. Отпускная цена, \$	95
6. Полная себестоимость всей продукции, тыс. руб.	35794
7. Объём реализации в оптовых ценах, тыс. руб.	44742,6
8. Прибыль от реализации, тыс. руб.	8948,5
9. Налог на прибыль, тыс. руб.	1732
10. Чистая прибыль, тыс. руб.	7216,5

Таким образом, разработанный производственный план позволяет обеспечить необходимый уровень рентабельности в рамках реализации маркетингового плана.

• **Организационный план**

Планируется произвести закупку и установку всего оборудования за 1 месяц (табл.13.)

Таблица 13.

Календарный план инвестиций

Планируемые мероприятия	2 недели	2 недели	Всего
Приобретение оборудования	140 000 \$	50 000 \$	190 000 \$
Монтаж оборудования	-	30 000 \$	30 000 \$
ВСЕГО:	-	-	220 000 \$

Производство не вредное и не опасное, специальных мероприятий по защите окружающей среды не требуется. Все отходы от производственной деятельности предприятия предполагается утилизировать в комплексе по переработке ТБО в пос. Волжский.

Организационно-правовая форма вполне соответствует характеру деятельности данного предприятия и его задачам. В случае банкротства ООО

«ТЕПЛОДАР» учредители не будут нести ответственности своим имуществом, а для обеспечения сделки будет являться само оборудование, которое перейдет лизингодателю в случае банкротства.

Производство будет находиться по адресу г. Самара, ул. Гаражная 11.

Оно занимает арендуемое у Самарского АТЭП №2 отапливаемое производственное помещение, площадью 236 м<sup>2</sup>, снабженное подъездными путями и прочими коммуникациями. Необходимости в реконструкции помещения нет, за исключением подготовки фундаментов под станки и разводки к оборудованию электропитания. В производственном цеху имеются бытовые и санитарные помещения, необходимое осветительное и вентиляционное оборудование.

Договор аренды помещения заключен на все время предполагаемого срока лизинга оборудования.

Муниципальных ограничений на занятие подобными видами деятельности не существует. Место для размещения предприятия выбрано по причине его нахождения практически в геометрическом центре г. Самары и сравнительно небольшой величины арендной платы.

Около цеха имеются транспортные площадки, снабженные погрузочно-разгрузочным оборудованием, околоцеховая территория находится под круглосуточной охраной арендодателя.

С арендодателем заключено предварительное соглашение на продление срока аренды по истечении двух лет договорной аренды. Арендодатель заинтересован в существовании на его территории производства оконных конструкций, поскольку сам нуждается в подобных изделиях.

#### • **Оценка рисков**

Производство оконных конструкций относится к хорошо освоенной области предпринимательства, и имеет средний предпринимательский риск, определяемый экспертной оценкой. Возможно возникновение следующих рисков ситуаций.

### Политические риски:

Связаны с нестабильностью хозяйственного, налогового, банковского, земельного и других законодательств в РФ, отсутствием поддержки или противодействием государственных органов и т.п.

### Меры по снижению рисков:

- Выработка внутренней налоговой политики;
- Формирование внешней деловой среды (партнеры, консорциумы, финансово-промышленные группы);
- Активное взаимодействие с властными структурами

### Юридические риски:

Связаны с несовершенством законодательства, нечетко оформленными документами, неясностью судебных мер в случае разногласий учредителей.

### Меры по снижению рисков:

- Четкая и однозначная формулировка соответствующих статей в документах;
- Привлечение для оформления документов специалистов, имеющих практический опыт в этой области;
- Выделение необходимых финансовых средств для оплаты высококлассных специалистов

### Технические риски:

Связаны со сложностью проведения работ.

Возможно неполное использование оборудования и задержка во вводе технических систем.

### Меры по снижению рисков:

- Ускоренная проработка (или получение гарантий от поставщиков) технической увязки оборудования и технических комплексов;
- Заключение контрактов на условиях «под ключ» с санкциями за неувязки и срывы сроков;
- Страхование технических рисков.

### Производственные риски.

Связаны, в первую очередь, с возможностью задержек ввода в эксплуатацию новых технических средств и недостаточно высокого качества предоставляемых услуг, а также со значительным износом имеющегося оборудования.

Существенным риском может явиться отсутствие квалифицированного персонала.

Меры по снижению рисков:

- Четкое календарное планирование и управление реализацией проекта;
- Внедрение международной системы качества;
- Разработка и использование продуманной системы контроля качества продукции на всех этапах ее создания;
- Обоснование и выделение достаточных финансовых средств для приобретения высококачественного оборудования;
- Подготовка квалифицированных кадров.

Внутренний социально-психологический риск:

В процессе реализации проекта могут возникнуть следующие социально-психологические риски:

- Социальная напряженность в коллективе;
- Дефицит, текучесть профессиональных кадров;
- Наличие деструктивной позиции;

Меры по снижению рисков:

- Подбор профессиональных кадров (включая тестирование), при необходимости – обучение;
- Выработка механизма стимулирования работников, включая участие в результатах деятельности компании;
- Система сквозной многоуровневой информированности коллектива и управленцев;
- Разработка эффективного подхода к формированию и распределению фонда оплаты труда.

Маркетинговые риски:

Связаны с возможными задержками выхода на рынок, неправильным (без учета потребностей рынка) выбором продукции, ошибочным выбором

маркетинговой стратегии, ошибками в ценовой политике и т.п.

Задержки выхода на рынок могут быть вызваны как производственно-техническими причинами, рассмотренными выше, так и неготовностью компании эффективно реализовать свой технический, производственный потенциал, что требует соответствующей мировым стандартам маркетинговой программы в реализующей ее службе.

- Разработка и реализация продуктовой (ассортиментной) политики и подчинение ей деятельности всех подразделений (например, разработка и использование технологии «управления по результатам»);

- Разработка и реализация программы маркетинговых мероприятий;

- Проведение полного комплекса маркетинговых исследований.

Финансовые риски:

Связаны с обеспечением доходов, зависящих от маркетинговых мероприятий, а также с привлечением инвестиций. Снижение цены или объемов сбыта на показанные в финансовом плане величины приведет к серьезным трудностям в реализации проекта.

Другим важнейшим фактором финансового риска является необходимость своевременного получения инвестиционных ресурсов. Наличие инвестиций является необходимым условием начала проекта: насколько они задержаться, настолько задержится начало реализации проекта. Таким образом, инвестиции – самый жесткий и жизненно важный фактор.

Представим сильные и слабые стороны предприятия в виде SWOT-матрицы (табл.14.)

Таблица 14.

## SWOT- матрица ООО «ТЕПЛОДАР»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Грамотная маркетинговая стратегия 2. Профессиональный менеджмент 3. Наличие квалифицированного персонала, 4. Выпуск конкурентоспособной продукции	1. Ограниченные финансовые ресурсы, 2. Платежи по лизингу 3. Узкий ассортиментный ряд
Возможности	Угрозы
1. Спрос оконные конструкции в России достаточно высок и имеет устойчивую тенденцию к увеличению. 2. Небольшое количество достаточно сильных конкурентов в районе. 3. Расширение рынка сбыта за счет других районов области и выход на региональные рынки	1. Снижение доходов населения и недостаточный спрос 2. Повышение тарифов на топливо и электроэнергию. 3. Конкуренты

Анализ сильных и слабых сторон предприятия показывает, что наиболее сильными его сторонами являются грамотный менеджмент и маркетинг.

Основная угроза предприятию исходит от риска недостаточного спроса, повышения цен на энергоносители и конкурентов.

• **Финансовый план**

Основные характеристики проекта:

стоимость имущества 220 000 \$;

срок договора 24 мес.;

амортизация 16 %;

коэффициент ускоренной амортизации 3;

комиссионное вознаграждение 7%.

Примечания:

1. В соответствии с законом РФ "О лизинге" от 29.10.98 по взаимному соглашению сторон разрешается применять ускоренную амортизацию с коэффициентом не выше 3 (ст. 31).



2. НДС в сумму лизинговых платежей не включается, так как лизингополучатель является малым предприятием.

Таблица 15.

## Перечень требуемого производственного оборудования

Тип оборудования	Кол-во	Цена за ед. в \$ USA	Общая стоимость \$
Деревопильный станок	1	8 500	8 500
Деревообрабатывающий станок	2	15 250	30 500
Оборудование для сборки пакетов	1	140 000	140 000
Инструмент, комплект	2	3 500	7 000
Автомобиль "Бычок"	1	15 000	15 000
Автомобиль "ГАЗель"	2	9 500	19 000
Итого			220 000

Планирование лизинговых платежей:

размер регулярного ежемесячного лизингового платежа 10 135 \$;

форма выплаты лизинговых платежей - денежная;

периодичность - ежемесячная;

способ начисления - с учетом стоимости выкупаемого оборудования;

способ уплаты - равные доли;

оборудование в конце срока лизинга выкупается по остаточной стоимости 8 800 \$.

Производим расчёт точки безубыточности.

Таблица 16.

## Расчет критической точки

м <sup>2</sup>	Полные затраты	Цена	Постоянные затраты	
0	5860	0	5860	
200,00	6183,17	2,42	5860	
6000,00	15555,22	14491,53	5860	
7500,00	17979,03	18114,41	5860	Кр. точка
12000,00	25250,45	28983,06	5860	
15000,00	30098,06	36228,83	5860	
18525,00	35794,00	44742,60	5860	

Таблица 17

## Расчёт затрат на производство

Показатели	2006г.
Объём реализации, тыс. руб.	44742,6
Переменные затраты, тыс. руб./ м2	1,62
Накладные расходы, тыс. руб.(25,26)	5860
Прибыль (убыток), тыс. руб.	8948,5
Цена за м2, тыс. руб.	2,42
Объём реализации, м2	18525

Структура затрат	2006г.
I Переменные затраты	
1. Основные материалы	15335,5
2. Услуги производственного характера	4462,9
3. Зарплата основных рабочих	6165,9
4. Начисления на заработную плату	1849,8
5. Прочие расходы	2119,9
Итого переменных затрат	29934
II Постоянные затраты	
1 Накладные расходы	5860
Итого постоянных затрат	5860
Всего затрат	35794

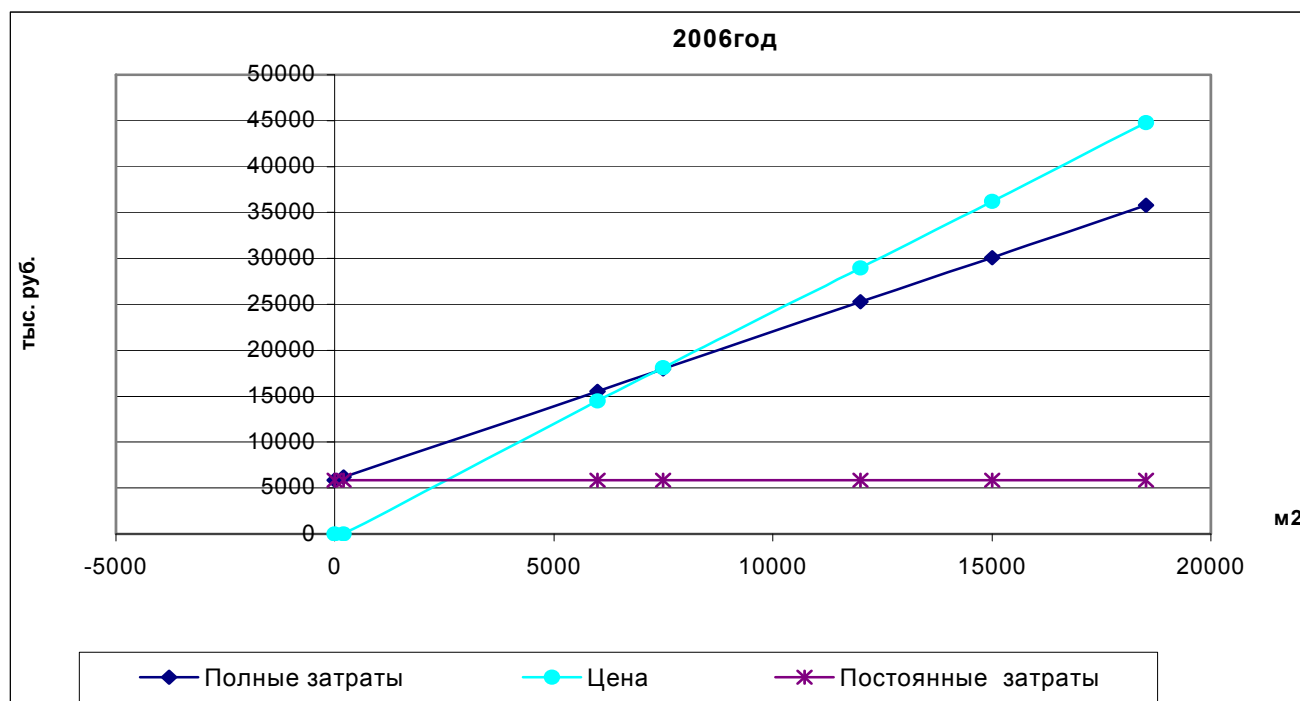


Рис. 6. Точка безубыточности.

В абсолютном выражении запас финансовой прочности предприятия определяется по выражению:

$$\begin{aligned} \text{ЗФП} &= \text{выручка от реализации} - \text{выручка от реализации} \\ &\quad \text{продукции фактической} \quad \text{продукции в критической точке} \\ \text{ЗФП} &= 44742,6 - 18114,41 = 26628,2 \end{aligned}$$

Запас финансовой прочности в относительном выражении определяется по формуле:

$$\begin{aligned} \text{ЗФП} &= ((\text{выручка факт.}) - (\text{выручка в крит. точке})) \times 100 : (\text{выручка факт.}) \\ \text{ЗФП} &= (44742,6 - 18114,41) \times 100 : 44742,6 = 59,5\% \end{aligned}$$

Определяем срок окупаемости проекта

$$T = 7680 : 7216,5 = 1,1 \text{ года}$$

где 7680 тыс. руб. – сумма инвестиций (220000\$ + 36000\$) x 30

7216,5 тыс. руб. – чистая прибыль (44742,6 – 35794) : 1,24

Для реализации предполагаемого проекта необходимо инвестировать 220000\$ на приобретение производственного оборудования, транспортных средств и инструмента в лизинг и 36000\$ на покупку сырья и комплектующих. Сумму в 36000\$ берем кредит в банке, срок возврата которого составляет 3 года. Всего инвестиций 256000\$.

Банковская ставка –10% ; уровень инфляции –12% в год .

Составляем схему погашения банковского кредита.

Таблица 18.

Схема погашения банковского кредита

Годы	Платежи погашения \$.	Остаток долга \$.
1	17000	22600
2	17000	10120
3	13157	13157

$$H1 = 36000 \times (1 + 10/100 \times 1) - 17000 = 22600\$.$$

$$H2 = 22600 \times (1 + 10/100 \times 2) - 17000 = 10120\$.$$

$$НЗ = 10120 \times (1 + 10/100 \times 3) - 13157 = 0\$.$$

Оформляем таблицу по платежам погашения долгосрочных обязательств.

Таблица 19.

## График погашения долгосрочных обязательств

Показатели	Годы		
	1	2	3
1.Платежи погашения по кредиту, \$.	17000	17000	13157
2.Суммы лизинговых платежей, \$.	129008	114224	
Итого:	146008	131224	13157

Определяем чистый приведенный доход, чистую текущую стоимость и срок окупаемости.

Таблица 20.

## Расчет чистого приведенного дохода

Период	Платежи по инвестициям \$.	Прибыль от инвестиций \$.	Ряд платежей и поступлений, \$.	Расчетная ставка 10%	
				К-нт дисконтир.	Текущая дисконт. стоимость \$
0	-256000	-	-256000	1	-256000
1	-146008	+240551,5	+94543,5	0,909	+85940
2	-131224	+240551,5	+109327,5	0,826	+90304,5
3	-13157	+240551,5	+227394,5	0,751	+170773,3
		+721654,5			+91017,8

Для окупаемости средств, инвестированных в проект необходимо 3 года.

Чистый приведенный доход равен +91017,8\$.

Рассчитываем текущую стоимость проекта.

Таблица 21.

## Расчет чистой текущей стоимости

Год	Денежные поступления, \$	Коэффициент дисконтирования, \$	Текущая стоимость, \$
0	(256000)	1	(256000)
1	240551,5	0,909	218661,3
2	240551,5	0,826	198695,5
3	240551,5	0,751	180654,2
			598011

$$ЧТС = 598011 - 256000 = 342011 \$ - \text{проект выгоден.}$$

1. Определяем индекс доходности и индекс рентабельности:

$$\text{Индекс доходности} - \text{ДВК} = 721654,5/256000 = 2,82$$

Индекс рентабельности –  $RI = 598011/256000 = 2,34$

2. Определяем внутреннюю ставку доходности проекта как разницу между чистым приведенным доходом и чистой текущей стоимостью.

$NPV = 721654,5 - 598011 = 123643,5$  \$ – превышает требуемую норму доходности, поэтому проект можно принять.

Важной проблемой при прогнозировании эффективности инвестиционных проектов является рост цен и риски.

Производим расчет прибыли от инвестиций с учетом инфляции 12% в год :

$$\begin{aligned} P_{\text{инф}} &= [(256000 \times 1,12 + 240551,5 \times 1,12) - 256000] + \\ &+ [(256000 \times 1,12 + 240551,5 \times 1,12) - 256000] = \\ &= [(256000 \times 1,12 + 240551,5 \times 1,12) - 256000] = 900413,04 \text{ \$}. \end{aligned}$$

Прибыль от инвестиций –721654,5 \$

Чистый приведенный доход-91017,8 \$

Срок окупаемости 3 года.

Чистая текущая стоимость-342011 \$

Индекс доходности-2,82

Индекс рентабельности-2,34

Таким образом, все натуральные, относительные и интегральные коэффициенты свидетельствуют о высокой надежности и эффективности проекта.

#### • Стратегия развития

Стратегия развития ООО «ТЕПЛОДАР» основана на развитии, основанном на реализации инновационных проектов производства деревянных ламинированных переплетов, вакуумированных стеклопакетов, рам со светочувствительными стеклами.

Для расширения деятельности ООО «ТЕПЛОДАР» к концу второго года работы возможно на существующих производственных площадях установка дополнительного оборудования с целью расширения номенклатуры производства.

Средства под это расширение можно получить в виде кредита с залоговым договором под существующее производственное оборудование, собственником которого к тому времени станет ООО «ТЕПЛОДАР».

Срок окупаемости вновь устанавливаемого оборудования – 1,1-2 года.

Дальнейшее развитие предприятия будет базироваться на отслеживании тенденций развития рынка рамных конструкций, применении инновационных технологий и расширении рынка сбыта.

На основании фактов, изложенных выше, ООО «ТЕПЛОДАР» обладает самыми высокими на местном рынке характеристиками качества, относительно низкая себестоимость продукции позволит установить отпускные цены на 10% ниже среднерыночных. Как следует из анализа рынка сбыта продукции, только такое сочетание качественных и стоимостных характеристик продукции позволит новому субъекту рынка обеспечить себе гарантированный сбыт.

Таким образом, маркетинговой стратегией ООО «ТЕПЛОДАР» является ценовая конкуренция при обеспечении эксклюзивного качества изделий. В связи с этим фирма сможет не только занять планируемую нишу на региональном рынке, но и закрепиться на ней, обеспечив себе стабильный, гарантированный сбыт.

Назначение на руководящие должности квалифицированных и уже зарекомендовавших себя специалистов и тщательный отбор претендентов на рабочие места – всё это является дополнительным существенным фактором развития стратегии бизнеса.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Инновационная сфера представляет собой систему взаимодействия новаторов, инвесторов, товаропроизводителей. Решения в этой сфере точны настолько, насколько хороша и объективна информационная база, поэтому курс "Основы менеджмента", является основой курсов: "Стратегический менеджмент", "Управленческие решения", "Инновационный менеджмент", "Маркетинг" и вместе с ними составляет базис общепрофессиональной подготовки менеджеров, играет роль фундаментальной базы, без которой невозможна успешная деятельность менеджера в области специальности 080507 "Менеджмент организации".

В целом то, что должно отличать в наибольшей степени инновационную стратегию и практику - это сфокусированность на возможностях. Инновационная стратегия строится на понимании динамичного характера рынка и его требований и выявлении возможностей для эффективных действий. Иногда это может быть связано с созданием совершенно новых технологий и продуктов, а иногда с созданием новых возможностей, которых можно добиться, когда анализ рыночной цепи не ограничивается ближайшим потребителем.

*Список использованных источников*

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 2006.
2. Андреев А. Как составить бизнес-план: программируем успех. Бизнес журнал. 7 сентября 2004 года с. 52-63.
3. Бекетова О.Н., Найденов В.И. Бизнес-план: Теория и практика. – М.: Альфа-Пресс, 2006.
4. Бизнес-план. Методические материалы / Под ред. Р.Г. Манилонского. - М.: Финансы и статистика, 2002
5. Горемыкин В.А. Бизнес-план. Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана. М.: Ось-89, 2006.
6. Горохов Н.Ю., Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. - М.: Информационно-издательский дом Филинь, 2004.
7. Дмитриев Ю.А., Гутман Г.В., Краев В.Н. Бизнес-план (структура, содержание). Методические указания к разработке. - М.: Финансы и статистика, 2004.
8. Игнатов А.М., Крутик А.Б. Основы бизнеса и предпринимательства. Ч.1. С-Пб.: УЭФ, 2003.
9. Максютлов А.А. Бизнес-план предприятия: финансовый бюджет. Учебно-практическое пособие. – М. Приор, 2002.
10. Попов В. М., Ляпунов С. И., Зверев А. А., Млодик С. Г. Сборник бизнес-планов деловых ситуаций с рекомендациями и комментариями.: Учебно-практическое пособие. / Под ред. Попова В. М., Ляпунова С. И. – М.: КноРус, 2004.
11. Ушаков И.И. Бизнес-план. – СПб.: Питер, 2005.
12. Черняк В.З., Черняк А. В., Довдиенко Н. В. Бизнес-планирование. Учебно-методическое пособие. – Издательство РДЛ, 2003.