

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Управление и право»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.ю.н., доцент

_____ Н.Г. Деменкова

_____ 2018 г.

Разработка и обоснование бизнес – плана по совершенствованию производственной деятельности на предприятии ООО «Норд – Агрегат»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.03.02.2018. 1476.ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент

_____ О.Н. Пастухова

_____ 2018 г.

Автор работы

студент группы ДО - 420

_____ А.Ю. Трясцина

_____ 2018 г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

_____ А.С. Кондратьев

_____ 2018 г.

Челябинск 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Управление и право»
Направление подготовки «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Н.Г. Деменкова
_____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу студента
Трясциной Алены Юрьевны
Группа ДО-420

1 Тема работы Разработка и обоснование бизнес – плана по совершенствованию производственной деятельности ООО «Норд – Агрегат» утверждена приказом ректора от 04.04.2018 г. г. № 580 (приложение № 58).

2 Срок сдачи студентом законченной работы 22 июня 2018 г.

3 Исходные данные к работе: материалы преддипломной практики; научно-теоретическая, экономическая и профессиональная литература; материалы курсовых проектов и работ; доклады и статьи на научных конференциях; нормативно-правовая документация.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке: методологические основы бизнес – планирования, маркетинговый анализ и анализ хозяйственной деятельности ООО «Норд – Агрегат», разработка и обоснование бизнес – плана по совершенствованию производственной деятельности ООО «Норд – Агрегат», работа над приложениями.

5 Иллюстративный материал: альбом иллюстраций, электронная версия ВКР, файл презентации.

Общее количество иллюстраций 15 ил.

6 Дата выдачи задания 26 марта 2018 г.

Руководитель _____ / О.Н. Пастухова /

Задание принял к исполнению _____ / А.Ю. Трясцина /

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
1.	Уточнение целей, задач и плана выпускной квалификационной работы с научным руководителем	26.03.18 – 27.03.18	
2.	Подготовка введения к выпускной квалификационной работе	27.03.18 – 02.04.18	
3.	Сбор, систематизация литературы по исследуемой проблеме и разработка теоретической части выпускной квалификационной работы	02.04.18 – 23.04.18	
4.	Выполнение аналитического раздела выпускной квалификационной работы	23.04.18 – 21.05.18	
5.	Разработка проектной части выпускной квалификационной работы	21.05.18 – 11.06.18	
6.	Разработка заключения к выпускной квалификационной работе	11.06.18 – 12.06.18	
7.	Оформление выпускной квалификационной работы	12.06.18 – 18.06.18	
8.	Представление выпускной квалификационной работы на заключительную проверку научному руководителю	18.06.18 – 20.06.18	
9.	Представление выпускной квалификационной работы на проверку нормоконтролеру	До 18.06.18	
10.	Предварительная защита выпускной квалификационной работы	20.06.18 – 22.06.18	
11.	Устранение замечаний научного руководителя и консультантов	20.06.18 – 22.06.18	
12.	Представление выпускной квалификационной работы на кафедру	22.06.18	

Заведующий кафедрой _____ / Н.Г. Деменкова /

Руководитель работы _____ / О.Н. Пастухова /

Студент _____ / А.Ю. Трясцина /

АННОТАЦИЯ

Трясцина А.Ю. Разработка и обоснование бизнес – плана по совершенствованию производственной деятельности на предприятии ООО «Норд – Агрегат». – Челябинск: ЮУрГУ, ДО – 420. - 86 стр., 20 табл., 15 ил., библиогр. список – 30 наим., 3 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки и обоснования бизнес – плана по совершенствованию производственной деятельности ООО «Норд – Агрегат».

В работе рассчитаны прибыль от продаж и рентабельность продаж, проведена диагностика проблем предприятия ООО «Норд – Агрегат», рассчитаны затраты и срок окупаемости, чистый дисконтированный доход, индекс доходности, обоснована экономическая оценка от внедрения результатов проекта.

В заключении сделан вывод о целесообразности внедрения проекта, его актуальности и практической значимости.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	11
1 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС – ПЛАНА	13
1.1 Сущность и концепция бизнес планирования.....	13
1.2 Определение и характеристика бизнес - планирования: цели и задачи, функции, принципы	17
1.3 Этапы разработки бизнес-плана	21
1.4 Финансовые показатели для оценки эффективности бизнес-плана	28
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ И МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ	37
2.1 Характеристика предприятия.....	37
2.2 Анализ основных клиентов ООО «Норд – Агрегат».....	38
2.3 Анализ потенциальных клиентов ООО «Норд – Агрегат».....	40
2.4 Анализ основных конкурентов	42
2.5 Анализ поставщиков деталей ООО «Норд – Агрегат»	46
3 АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «НОРД – АГРЕГАТ»	48
3.1 Анализ финансовых результатов деятельности предприятия, анализ рентабельности и деловой активности.....	48
3.2 Анализ финансового состояния и оценка вероятности банкротства.....	54
4 РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ БИЗНЕС – ПЛАНА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	58
4.1 Описание проекта.....	58
4.2 Техничко-экономический анализ и выбор поставщиков оборудования	61
4.3 Финансовый план.....	72
4.4 Оценка показателей эффективности проекта и анализ чувствительности.....	75
4.5 Влияние проекта на основные показатели хозяйственной деятельности предприятия	78

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	84
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Отчет о финансовых результатах ООО «Норд – Агрегат» за 2015 – 2017 гг.....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерский баланс ООО «Норд – Агрегат» за 2015 – 2017 гг.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ В. План денежных поступлений и выплат.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-план в рыночных отношениях является принятым в менеджменте языком делового предложения. Для любого предприятия этот инструмент является помощью в планировании и видении своего будущего бизнеса.

Целью каждого бизнеса является удовлетворение потребностей и спроса покупателей. Сами потребности с каждым годом изменяются, изменяются и требования к качеству, функциям и возможностям нового товара. Такое динамичное положение рынка важно учитывать при внедрении нового товара, организации и финансировании его производства.

Актуальность темы работы заключается в том, что в современном обществе и веке развитых технологий нельзя оставаться на месте, если есть цель находиться на рынке конкурентоспособным, а также повышать эффективность производства и получать полезный эффект от деятельности. Для того чтобы предприятию оставаться востребованным, необходимо использовать современную технику, вводить новейшие технологии и методики ведения хозяйства. Важна экономия производственных ресурсов, которая подразумевает под собой увеличение непрерывности производственных процессов, конструктивное и технологическое совершенствование предоставляемой продукции, улучшение использования основных фондов и оборотных средств.

Цель работы заключается в разработке и обосновании бизнес-плана по совершенствованию производственной деятельности на предприятии ООО «Норд – Агрегат»

Для достижения цели в ходе выполнения выпускной квалификационной работы должны быть реализованы следующие задачи:

1. Изучить сущность и стадии бизнес – планирования.
2. Провести анализ финансово – хозяйственной деятельности объекта исследования.

3. Разработать и обосновать бизнес – план по совершенствованию производственной деятельности на предприятии ООО «Норд – Агрегат»;

4. Оценить эффективность инвестиционного проекта.

Предмет исследования – разработка и обоснование бизнес – плана производственного предприятия.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Норд – Агрегат».

Исходными данными для исследования являются данные финансовой отчетности ООО «Норд – Агрегат» за 2015 – 2017 гг., устав предприятия.

1 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС – ПЛАНА

1.1 Сущность и концепция бизнес планирования

Бизнес-план является традиционным для рыночной экономики документом, без которого в сфере бизнеса не осуществляются никакие серьезные действия. Понятие бизнес-плана является русским эквивалентом английского «business plan», означающего план дела, бизнеса, коммерческой деятельности, торговли.

В определенном смысле он представляет собой формализацию системного подхода к процессу планирования, форму обоснования экономической целесообразности выбранных фирмой направлений деятельности и использования тех или иных источников финансирования этой деятельности, оценки ожидаемых финансовых результатов (продажи, прибыли, отдачи от вложенного капитала).

И сегодня в отечественной практике существует огромное многообразие его определений, отчасти заимствованных из зарубежного опыта. Приведем несколько определений бизнес-плана, заимствованных из разных источников:

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

«Бизнес-план – объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией».

«В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом и для вновь создаваемых и для действующих фирм, используемым во всех сферах предпринимательства».

«Бизнес-план – это программа действий предпринимателя, обоснованная целевым анализом конъюнктуры рынка, инвестиций, товаров, услуг, собственных задач и ресурсов».

Таким образом, бизнес-план предполагает оценку собственной предпринимательской деятельности фирмы и целевую оценку конъюнктуры рынка, является программой действий предпринимателя, необходимым рабочим инструментом проектно-инвестиционных решений и внутрифирменного планирования, используемым во всех сферах предпринимательства. Он актуален, как и для вновь создаваемых, так и для действующих фирм.

В целом финансовая, оперативная и инвестиционная политика предприятия должна соответствовать направлениям и стратегическим целям, выделенным в бизнес-плане.

В конечном итоге, необходимо сделать ударение на следующем: во-первых, должно быть ясно, что бизнес-план, по сути, проверка знаний и понимания менеджерами среды бизнеса, а также положения предприятия на рынке. Процесс планирования бизнеса обеспечивает пристальное внимание управленческой системы ко всем ее недостаткам, заставляя рассматривать специфические характеристики и факторы, влияющие на конкурентные способности предприятия. Таким образом, требования, предъявляемые к бизнес-плану, являются условием самосовершенствования системы управления и создания эффективной управленческой стратегии.

Во-вторых, в разработку бизнес-плана вовлекаются значительные силы и средства. И поэтому последующее планирование требует меньших усилий по сбору и обработке информации.

Основная ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность фирмы в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должна развиваться фирма;

- служит важным инструментом обоснования для получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

В настоящее время общепринята следующая типология бизнес-планов:

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

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

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

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

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

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

- бизнес-план финансового оздоровления.

Следует отметить, что объем, структура, конкретное содержание, степень детализации отдельных разделов бизнес-плана диктуется поставленными в нем целями, его временным и пространственным масштабом. Таким образом, бизнес-план

не имеет строгой регламентации ни по объему информации, ни по структуре документа. Тем не менее, вне зависимости от его типа, бизнес-план должен содержать информацию следующего содержания:

- цели бизнес-плана;
- характеристика сути предлагаемого проекта;
- описание предприятия, продукции (услуг);
- оценка возможностей предприятия – производственных, материальных, финансовых, трудовых;
- учет внешних факторов (оценка рынка сбыта, уровня цен и др.);
- потребность в материально-технической и финансовой поддержке извне;
- система (схема) управления производственно-хозяйственной деятельностью, контроля за ее функционированием.

Существует два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что бизнес-план составляется наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в нем посредством подготовки исходных данных. Другой подход - когда инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности, у возможных инвесторов. Для российской практики второй подход является наиболее правильным. Инициаторы проекта обычно являются специалистами в производственных вопросах, но, как правило, довольно слабо разбираются в тонкостях финансового обеспечения проекта и сбыта продукции. Эти вопросы разрабатывают наемные специалисты.

В успешном завершении проекта заинтересованы все его участники. Следовательно, бизнес-план должен содержать аргументированную информацию, удовлетворяющую их интересы. Так:

- руководитель проекта и команда - долю в полученной прибыли, вознаграждение по результатам работы (в случае работы по найму заказчика проекта), повышение профессионального рейтинга;

- заказчик (владелец) - доходы от реализованного проекта, внедрение новых бизнес-процессов в деятельность фирмы, реинжиниринг действующих бизнес-процессов и в конечном итоге преобразование фирмы в заданном стратегическом направлении;

- органы власти - налоги со всех участников, а также решение социальных, экономических, экологических и других проблем региона, на территории которого реализуется проект;

- потребители - товары и услуги;

- инвесторы - возврат вложенных капиталов с процентами, условия стабильной прибыльной деятельности в выбранной стратегической зоне хозяйствования;

- другие заинтересованные стороны - удовлетворение своих экономических и неэкономических интересов.

Выводы:

Бизнес-план предполагает оценку собственной предпринимательской деятельности фирмы и целевую оценку конъюнктуры рынка, является программой действий предпринимателя, необходимым рабочим инструментом проектно-инвестиционных решений и внутрифирменного планирования, используемым во всех сферах предпринимательства.

1.2 Определение и характеристика бизнес - планирования: цели и задачи, функции, принципы

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Другие цели разработки плана бизнеса могут быть различными, например:

- уяснить степень реальности достижения намеченных результатов в завершённом проекте или коммерческом предложении;

- доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;
- убедить сотрудников компании в возможности достижения определенных качественных или количественных показателей, намеченных в проекте;
- подготовить общественное мнение к проведению акционирования предприятия по схеме, которую автор считает оптимальной;
- привлечь внимание и усилить заинтересованность потенциального инвестора и т. д.

Бизнес-план, также, призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

- определить направления дальнейшей деятельности фирмы, целевые рынки, состав и показатели товаров и услуг, а также место, которое фирма может занять на этих рынках;
- разработать взаимоувязанные производственные, маркетинговые организационные программы, обеспечивающие достижение сформулированных целей;
- оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;
- выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;
- предусмотреть трудности и проблемы, с которыми придется столкнуться руководству и коллективу фирмы в процессе осуществления планируемого проекта;
- организовать систему контроля за ходом реализации проекта;
- подготовить развернутое обоснование, необходимое для привлечения инвесторов к финансированию проекта.

Анализ задач бизнес-плана свидетельствует о том, что он необходим предпринимателю даже в том случае, если привлечение капитала извне фирма не планирует.

Бизнес-план выполняет, по крайней мере, девять основных функций, как внешних (познакомить с нашим предприятием представителей делового мира), так и внутренних, жизненно важных для деятельности самого предприятия, а именно:

- хорошо оформленный бизнес-план стандартизирует процесс ознакомления с нашим предприятием;

- наличие бизнес-плана - обязательное требование со стороны цивилизованного рынка;

- привлечение денег для развития нашего дела (партнерство, инвестирование, кредитование) невозможно без материала, содержащегося в бизнес-плане;

- бизнес-план чисто психологически вызывает ощущение, основательности, солидности предпринимательского начинания, его владельца;

- процесс планирования заставляет нас адекватно оценивать затеваемые или продолжаемые действия;

- возможность в самом начале обнаружить те проблемы развития предприятия, которые могут перерасти в серьезные препятствия, и существенно осложнят нашу работу;

- мы придаем своему бизнесу целенаправленность, т.е. четко определяем конечные и промежуточные цели;

- составляя бизнес-план, мы приобретаем инструмент контроля и управления, позволяющий планомерно продвигать наше предприятие к поставленным целям;

- бизнес-план - прекрасный инструмент самообучения и основа для сопоставления с фактическими достижениями.

Таким образом, внутрифирменное планирование является неотъемлемой частью любого предприятия, независимо от его размера. Бизнес-план обобщает анализ возможностей для начала или расширения бизнеса в конкретной ситуации

и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент данной компании намерен использовать этот потенциал. Велико его значение и для привлечения деловых партнеров, создания совместных предприятий. А также, для получения финансирования.

Основополагающие принципы разработки бизнес-плана тесно связаны между собой, в конечном счете, ориентирует предпринимателей на всестороннее обоснование плановых показателей и достижение наилучших социально – экономических результатов предприятия. Они определяют содержание и ориентацию плановой работы на всех стадиях обоснования проекта и его последовательной реализации.

Один из принципов бизнес - планирования заключается в участии максимального числа специалистов в разработке бизнес- плана уже на ранних этапах. В таком случае они как бы «пропускают план через себя», осмысленнее скорее и охотнее решают поставленные задачи.

В соответствии со следующим принципом бизнес-планирование рассматривается как непрерывный процесс, учитывающий перспективы. При таких условиях очередные планы базируются на предшествующих с учетом результатов их выполнения.

Из непрерывности планирования вытекает принцип его гибкости. Следование этому принципу планирования предполагает возможность в случае изменения ситуации внесения корректив в ранее принятые решения либо их радикальный пересмотр.

Важным требованием разработки бизнес-плана являются координация плановой деятельности между подразделениями компании «по горизонтали» и интеграция - между вышестоящими и подчиненными подразделениями «по вертикали».

В планировании существенное место занимает такой его принцип, как экономичность. Речь идет о том, чтобы затраты на разработку бизнес-плана были меньше эффекта, получаемого в результате его выполнения.

Наконец, для результативного планирования деятельности компании со стороны ее руководства должны быть созданы условия, обеспечивающие выполнение плана.

Кроме перечисленных базовых принципов в процессе разработки бизнес-плана обычно учитываются и общеэкономические принципы научности, приоритетности, динамичности, директивности, эффективности, комплектности и др.

Все эти принципы могут применяться на различных уровнях управления, то есть с этой точки зрения они являются универсальными. Вместе с тем на каждом уровне управленческой иерархии применяются и свои специфические принципы разработки бизнес-плана.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Существуют также и другие цели составления бизнес-плана, исходя из которых формируется концепция бизнес-плана, его логическое развитие, идеология построения, соответствующая определенному типу бизнес-плана:

В современной практике бизнес-план выполняет следующие функции.

1. Использование бизнес-плана для разработки стратегии бизнеса.
2. Планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.
3. Привлечение денежных средств — ссуды, кредиты.
4. Привлечение к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

1.3 Этапы разработки бизнес-плана

Формирование бизнес-плана, идеи создания новой или существенного изменения уже действующей фирмы проходит несколько этапов, которые можно укрупнять или детализировать в разной степени:

- 1) определение миссии (философия фирмы),
- 2) формулирование цели и задач проекта,
- 3) установление общей структуры бизнес-плана,
- 4) сбор необходимой информации, разработка нормативов,
- 5) составление бизнес-плана (процесс планирования).

На первом этапе подготовки бизнес-плана определяется миссия (философия, видение предприятия) – краткое описание хозяйственной единицы, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона, общества.

Миссия предприятия тесно связана с его культурой – совокупностью типичных для предприятия ценностей, норм и идей, которые формирует репутацию (марку, имидж) предприятия. Имидж предприятия во внешней среде поддерживают его этические отношения с конкурентами и доверие участников рынка, и во внутренней – интегративный эффект в результате комплементарного поведения сотрудников, координации всех подразделений фирмы, лучшей мотивации и самоотождествления работников с системой ценностей предприятия. Он выражает ответственность фирмы перед потребителями, партнерами, районом и обществом. В данном случае миссия отражает стремление предприятия произвести на внешний мир желаемое впечатление.

Второй этап – определение целей разработки бизнес-плана. Цель – это будущее желаемое состояние предприятия, мотив или повелитель поведения и действий его работников. В отличие от миссии, цели выражают более конкретные направления деятельности предприятия.

Любое предприятие, как сложная социально-экономическая система, имеет многоцелевой характер. В процессе функционирования организации наряду со

стратегическими целями обычно одновременно решают большое количество тактических и оперативных. С чисто экономическими тесно связаны социальные, технические и организационные задачи. Цели должны быть четкими, ясными, однозначно понимаемыми и сформулированы в терминах, отражающих перспективные будущие состояния предприятия.

Процесс формирования целей проходит несколько этапов: поиск целей, анализ реализуемости, выбор, планирование мероприятий, осуществление на практике, пересмотр или уточнение. Цели определяются одним лицом – собственником предприятия или группой, включающей владельцев, менеджеров и работников с учетом совместимости их частных интересов.

На третьем этапе, после определения миссии, целей, стратегии предприятия, устанавливается общая структура самого бизнес-плана. На объем и структуру бизнес-плана влияют размеры предприятия и поставленные задачи. Для небольших фирм обычно составляют план упрощенной структуры – из двух частей: краткого описания проекта и основной части, содержащей более подробные расчеты и обоснования. Такая его структура вызвана тем, что резюме часто адресуется внешнему потребителю, к которому предприниматель обращается с предложением о партнерском участии или с просьбой о кредитах. Объем бизнес-плана вместе с расчетной документацией обычно не превышает 50 страниц машинописного текста, но может быть и значительно меньше. Крупные проекты требуют более масштабных исследований и объем их значителен.

Обычно бизнес-план включает в себя следующие составные части:

1. Титульный лист и оглавление. Титульный лист должен содержать заголовки плана, дату его подготовки, информацию о составителе плана и для кого он был подготовлен. Оглавление должно давать четкое представление обо всем содержании бизнес-плана. В оглавлении необходимо выделить подзаголовки наиболее значимых отделов плана, и в то же время оглавление не должно быть перенасыщено деталями.

2. Резюме. Оно должно включать в себя основные положения и идеи бизнес-плана. Резюме должно состоять из трех частей: введения (цели плана и коротко суть проекта), основного содержания (краткое описание всех ключевых моментов бизнес-плана, род деятельности, прогноз спроса, источники финансирования и т.д.) и заключения (представление факторов будущего успеха проекта, описание основных способов действия предпринимателя). Резюме должно быть кратким и давать общее представление о плане, а также оно должно быть составлено таким образом, чтобы у читателя возникло желание продолжить чтение бизнес-плана.

3. История бизнеса (если предприятие уже существует). Здесь нужно подчеркнуть успехи фирмы и отдельных сотрудников, рассказать о создании и деятельности фирмы, о том, какие продукты и услуги предлагает фирма на рынке, о роли высшего руководства в деятельности предприятия и т.д. Все это необходимо увязать с намеченными целями.

4. Описание отрасли. Описание внешней среды фирмы и определение степени ее привлекательности. Здесь необходимо охарактеризовать размеры рынка и его состояние, категории потенциальных покупателей, чувствительность рынка к различным внутренним и внешним факторам, сезонным и циклическим колебаниям и т.д. Сделав вывод об общей привлекательности рынка, нужно определить потенциальную долю фирмы в нем, дать прогноз продаж продукции, как в денежных, так и в натуральных показателях.

5. Характеристика предприятия (фирмы).

6. Описание продуктов (услуг). Детальное описание будущего товара необходимо довести до сведения инвесторов, которые заинтересованы в высоком конкурентном потенциале товара. В описании необходимо отразить способы применения данного товара и его свойства, сравнение с аналогичной продукцией конкурентов, а также жизненный цикл товара. Внимание должно быть уделено также дизайну, упаковке и мотивам, которые будут побуждать покупателей приобретать именно данный товар.

7. Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии. Должны быть определены главные конкурентные силы в отрасли и сформулированы основные варианты конкурентных стратегий.

8. План маркетинга. Этот план должен охватывать все вопросы, связанные с рынком. Должны быть представлены основные характеристики покупателей на ориентировочном рынке предприятия, покупатели должны быть дифференцированы в группы по различным признакам (уровень доходов, демографический признак), и предприятие должно определить для себя, на какой из сегментов рынка оно намерено ориентироваться. В плане должно указываться, на какую долю рынка приблизительно может претендовать бизнес, будет ли иметь место острая конкурентная борьба или предприятие попытается найти свою нишу на рынке. Раскрывается также методика расчета цены на товар фирмы, какой чистый доход принесет фирме выбранный уровень цены, какие каналы сбыта будет использовать фирма, как предполагается и предполагается ли вообще организовать послепродажный сервис.

9. Производственный план. Все главные компоненты производственной системы должны быть описаны в бизнес-плане. Кроме того, план производства должен включать экономические расчеты издержек производства, должны быть представлены основные методы производства и технологии, общая структура производственного процесса. В плане производства указывается также какое сырье и материалы необходимы, имена и адреса основных поставщиков фирмы, характеристики необходимых для организации производства мощностей и существуют ли уже задействованные мощности, может ли предприятие рассчитывать на эффект масштаба производства и какова предполагаемая структура издержек, как осуществляется контроль качества, каким образом осуществляется выбор оборудования и какое оборудование используется предприятием. Указывается место, где предполагается поместить предприятие (причины), а также какой квалификации рабочая сила требуется для ведения производства.

10. Финансовый план и бюджет предприятия. Включает в себя три основных плановых документа: баланс предприятия, план прибылей и убытков и прогноз движения наличности.

Баланс фирмы – сводная таблица, указывающая источники капитала и средства его размещения. Отчетный баланс служит основой для анализа финансовых показателей предприятия. При этом используется внутренний баланс, отражающий истинное финансовое положение фирмы (внешний баланс, составляющийся специально для публикации, подвергается изменению в рамках балансовой политики, направленной обычно на преуменьшение размеров прибыли для снижения сумм налогообложения и создания резервного капитала).

Отчет о прибылях и убытках (форма №2) – воспроизводит итоги деятельности фирмы за определенный промежуток времени, также содержит информацию для финансового анализа. Здесь фирма сравнивает затраты и результаты своей деятельности, определяет величину чистого дохода и его распределение.

Отчет о движении наличности – анализирует источники и использование наличности, т.е. денежные потоки. Из отчета должно быть ясно, какое количество наличности фирма генерировала за истекший период, каковы источники наличности и как фирма использовала свою наличность.

Еще одна важная составляющая финансового плана – определение источников капитала (фондов), необходимого для деятельности фирмы, причем данные об источниках капитала должны быть увязаны с использованием фондов. В плане должны быть представлены:

- предполагаемая система финансирования и ее инструменты (банковские кредиты, векселя, облигации, опционы и т.д.);
- величина процентов и основных выплат по долгу;
- гарантии или залог, обеспечивающие безопасность финансовых соглашений;
- показатели финансового рычага, определяющие уровень риска проекта, соотнесенные с соответствующими среднеотраслевыми показателями;

- список текущих кредитов фирмы с суммами и сроками выплат по ним;
- потенциальные налоговые преимущества того или иного способа финансирования бизнеса.

11. Анализ рисков. Помимо расчета инвестиционного риска, в бизнес-плане имеет смысл выделить отдельный отдел проблемам риска, в котором нужно провести общую оценку возможных рисков, анализ типов рисков, их источников и моментов возникновения, а также разработать меры по минимизации ущерба (особенно в случаях форс-мажорных обстоятельств).

12. Организационный план. Здесь указывается форма собственности и тип организационной структуры фирмы, рассматриваются вопросы руководства и распределения полномочий и ответственности. Указываются основные пайщики (акционеры) организации (иногда приводится весь список), сколько акций и какого класса было выпущено и предполагается выпустить, состав совета директоров и правления корпорации, как распределяются полномочия среди управляющих фирмы, каковы основные черты контрактов с менеджерами фирмы, какова организационная структура фирмы и способы взаимодействия подразделений друг с другом.

13. План исследований и разработок. Здесь освещается величина затрат на исследования и разработки (если фирма проводит таковые), сравнение их с соответствующими затратами прошлых периодов и фирм-конкурентов, квалификация, опыт и количество персонала в отделе исследований и разработок, оснащенность этого отдела, реальные достижения исследовательского подразделения и его вклад в общий успех организации. Также освещаются связи подразделения НИОКР с другими исследовательскими организациями, формы государственной и частной помощи проведению исследований и разработок и доходы, получаемые организацией от деятельности подразделения исследований и разработок на стороне (для других организаций).

14. Приложения. (Сопровождающие документы)

Приложение обычно содержит материалы, которые не обязательно должны быть приведены в основном тексте. Только те документы, которые представляют непосредственный интерес для потенциального инвестора должны быть приведены полностью. В части остальных, можно ограничиться краткими заметками. Ссылки на какие-либо документы, используемые в приложении, должны быть сделаны в самом бизнес-плане.

Конечно, применительно к конкретному проекту (случаю) структуру бизнес-плана можно уточнять – укрупнять разделы или, напротив, детализировать. Но в любом случае надо хорошо структурировать план – весь материал разделить на главы и небольшие по объему параграфы, четко выделить основные положения, иллюстрировать наглядными схемами и таблицами.

Четвертый этап бизнес - планирования состоит в сборе информации, необходимой для разработки каждого раздела плана. Это важная и весьма трудоемкая часть плановой работы. Источниками информации могут служить специальные отраслевые справочники, нормативы проектных организаций, специализированные фирмы, материалы статистических органов, специальных исследований и наблюдений, знания высококвалифицированных экономистов, консультантов, а также работники предприятия, хорошо знающие внутреннюю среду фирмы и свое дело.

Пятый этап планирования – непосредственная разработка отдельных разделов и оформление всего бизнес-плана в виде единого документа.

Выводы: Бизнес-планирование включает такие этапы, как выбор и обоснование вида деятельности, выявление наиболее реальных проектов ее осуществления, экономическую оценку затрат и результатов, разработку детализированного бизнес-плана, обеспечение выполнения запланированных мероприятий, корректировку плановых показателей и уточнение фактической эффективности использования бизнес - проекта.

1.4 Финансовые показатели для оценки эффективности бизнес-плана

Оценку эффективности бизнес-планов необходимо производить с применением четырех основных показателей:

1) Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенный к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами. ЧДД рассчитывается по формуле (1):

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (1)$$

где t – момент платежа;

CF_t – величина t -ого элемента денежного потока по проекту;

T – срок окончательного потока платежей по проекту;

r – ставка дисконтирования.

2) Индекс доходности (ИД) по чистому дисконтированному доходу.

Индекс доходности инвестиций представляет собой отношение суммы приведенного эффекта к величине инвестиций, характеризует (относительную) «отдачу проекта» на вложенные в него средства. ИД рассчитывается по формуле (2):

$$PI = \frac{\sum \frac{E_j}{(1+r)^j}}{\frac{C_t}{(1+r)^t}}, \quad (2)$$

где E_j – чистые притоки,

C_t – чистые оттоки.

Правило использования индекса доходности: если $PI < 1$, проект не рентабелен, если $PI > 1$, проект рентабелен и его рентабельность выше ставки дисконта (стоимости капитала реализующей проект компании).

В случае сравнения 2-х проектов при несущественном различии их по критерию NPV рекомендуется выбирать тот, для которого индекс доходности оказывается выше.

3) Внутренняя норма доходности (ВНД) соответствует такой норме дисконта, при которой интегральный эффект инвестиционного проекта равен 0. Для определения ВНД необходимо решение уравнения следующего вида:

$$\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0, \quad (3)$$

где CF_t – член потока платежей;

t – время платежа, измеряемое от начала инвестиционного процесса;

T – срок окончания потока платежей по проекту.

Используются методы приближенного вычисления, либо специальные компьютерные программы, в частности с помощью MSExcelIRR можно вычислить, используя финансовую функцию ВСД. Кроме того, для решения подобных уравнений в Excel существует надстройка «Поиск решения».

Правило ВНД: компании следует реализовывать те проекты, внутренняя норма рентабельности которых выше цены ее капитала.

4) Срок окупаемости (N) – это время от начала реализации инвестиционного проекта до момента, когда первоначальные инвестиционные вложения и другие затраты, связанные с реализацией инвестиционного проекта, покрываются суммарными результатами от его осуществления.

Расчет срока окупаемости инвестиционного проекта может производиться как с учетом, так и без учета временной стоимости денег (временного фактора). Введем для данных параметров условные обозначения:

n – срок окупаемости без учета условия разновременности платежей и потоке;

N – срок окупаемости с учетом условия фактора времени.

$$n = m + \frac{C_c - \sum E_j}{E_{m+1}} \quad (4)$$

C – суммарный поток отрицательных элементов потоков платежей по проекту;

E – положительные элементы потока платежей по проекту.

Расчет определения срока окупаемости с учетом фактора времени.

Параметр N отвечает на вопрос на какую дату или через какой срок от начала проекта дисконтированные положительные элементы потока уравновесят

дисконтированные отрицательные элементы. Сначала рассматривается отрицательный поток – поток затрат. Оттоки средств по проекту приводятся к началу периода отдачи.

Далее рассчитывается значение суммы последовательных членов ряда доходов, дисконтированных по выбранной ставке процента к дате начала периодов притока средств по проекту до тех пор, пока не будут получены 2 последовательных значения этой суммы: меньшая S_m и большая S_{m+1} , чем C_n .

$$S_m = \sum \frac{E_j}{(1+r)^j}, S_m < C_n < S_{m+1} \quad (5)$$

Исходный срок окупаемости определяется по формуле:

$$N = M + \frac{C_n - S_m}{E_{m+1}/(1+r)^{M+1}} \quad (6)$$

Чем меньше значение срока окупаемости проекта, тем он предпочтительней. Среди сравниваемых проектов при несущественных расхождениях прочих рассматриваемых условий предпочтительнее будет тот проект, срок окупаемости которого будет меньше [17].

1.5 Позиционирование и репозиционирование товаров на рынке

Опыт анализа многих практических проблем и задач (в частности бизнес-проблем) показывает, что для их решения необходимы не только чисто логические методы, но и логико-эвристические. Особенно это относится к исследованию социально-экономических систем, которые слабо структурированы и поэтому обычно отягощены большой неопределенностью и повышенными деловыми рисками. Рассматриваемая ниже технология рыночного позиционирования и репозиционирования товаров (ключевые задачи бизнеса, его маркетинговой составляющей) как раз является логико-эвристической.

Как известно, достаточно надежный выбор рационального варианта позиционирования (репозиционирования) товара, и необходимого для этого прогноза

оценки рыночного спроса на него, является существенной проблемой, особенно для инновационного проекта, когда необходимо активно и целенаправленно формировать спрос, а не отслеживать его пассивно. Проблема эта обусловлена тем, что для ее решения необходимо обоснованное определение наиболее рационального сочетания «цена – качество» для предлагаемого варианта продукции, более выгодного (чем конкурирующие с ним на рынке) как для производителя, продавца, так и для потребителей на соответствующем сегменте. Следует отметить, что рассматриваемая проблема является частным случаем анализа многих социально-экономических систем, являющихся слабоструктурированными. В такой ситуации требуется интерактивное взаимодействие указанных двух сторон, выявление и учет их интересов, нередко противоречивых [11].

Качество товара в реальности характеризуется комплексом его потребительских свойств (на всех стадиях его жизненного цикла), формируют которые производитель, продавец, как и цену товара. Но конечную сравнительную оценку конкурирующих вариантов товара делает покупатель, потребитель.

Для более объективной оценки качества товара представляется рациональным его измерение с помощью интегрального индикатора качества (ИИК), предполагающим учет основных потребительских свойств и расчет величины ИИК с помощью методики Харрингтона. Этот обобщенный критерий позволяет комплексно оценивать сочетание на карте позиционирования «цена – качество», что открывает возможность более полно и надежно сравнивать предлагаемый вариант товара с конкурирующими на рынке.

Однако остается открытым, нерешенным вопрос о выборе наиболее рационального позиционирования, т.е. сочетания Цены и ИИК, которое бы давало наибольшую выручку. Потребитель не в состоянии определить ее уровень, а производитель тоже, пока не учтен механизм поведения потребителя при принятии им решения о приобретении того или иного из конкурирующих вариантов товара.

Выход из рассмотренной ситуации видится в следующей пошаговой логико-эвристической технологии, предполагающей системный анализ и комплекс

последовательного применения ряда методов, дополняющих друг друга. Предлагаемая технология весьма полезна, в том числе и для прогнозно-аналитической оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, особенно инновационных, – для которых неопределенность обычно существенно больше.

Вначале для фиксируемого вида товара, услуг необходимо опередить наиболее значимые потребительские свойства, чтобы по ним сформировать ИИК, рассчитываемый по формуле:

$$\text{ИИК} = \sqrt[n]{f_1(C_1) \times f_2(C_2) \dots f_n(C_n)} \quad (7)$$

где C_i – потребительские свойства, f_i – соответствующие безразмерные частные функции полезности (измеряемые в диапазоне $0 \div 1$), а $f_i(C_i)$ задаются экспертно (обычно в виде логистической кривой), с учетом степени значимости влияния каждого свойства на обобщенный показатель ИИК качества товара.

Следующий шаг: в координатах «Цена – ИИК» (т.е. на карте позиционирования) выбирают область, которую требуется исследовать с целью сравнительного анализа данного товара с конкурирующими и рационального выбора рыночного сегмента.

Далее необходимо ввести и прогнозно - количественно оценить показатель относительного предпочтения для каждого из указанных точек плана эксперимента. Эта операция предполагает специальный опрос репрезентативной группы фактических и потенциальных потребителей данного товара. Уровень предпочтений может измеряться в баллах, например, по шкале от 0 до 10. Поскольку критерий ИИК наглядно характеризует качество товара обобщенно (и это информативно для сравнения конкурирующих вариантов между собой), то для осознанной количественной оценки предпочтительности каждым из респондентов целесообразно помимо карты позиционирования «Цена – ИИК» предварительно построить и карты «Цена – C_i » для выбранных, наиболее значимых потребительских свойств.

По результатам опроса, представленным в виде количества n_i предпочтений $П_i$ в каждой из 9 реперных точек рассчитывают среднеарифметические значения $П_i$

и соответствующие им выборочные дисперсии S_i^2 . Для большей корректности последующего анализа следует использовать средневзвешенные величины предпочтений $\Pi_i \cdot n_i / N$, где N – суммарное количество опрошенных. С целью достижения адекватного восприятия потребителями задачи сравнительной оценки предпочтений в отношении вариантов, заданных в формате вычислительного эксперимента «Цена – ИИК», весьма полезно предварительно осуществить более простой эксперимент: в координатах главных потребительских свойств « $C_1 - C_2$ » наметить и реализовать план эксперимента (опроса), по его результатам рассчитать ИИК для каждой точки плана, по его результатам рассчитать ИИК для каждой точки плана, затем получить уравнение регрессии ИИК (C_1, C_2) и представить его в виде ряда изолиний ИИК в координатах « $C_1 - C_2$ » [16].

Далее необходимо экспертно ввести адаптивную согласующую функцию, связывающую полученные числовые значения предпочтений с прогнозируемой (ожидаемой) величиной выручки в каждой из 9 точек. Рекомендуется принять ее форму в виде рисунка 2.

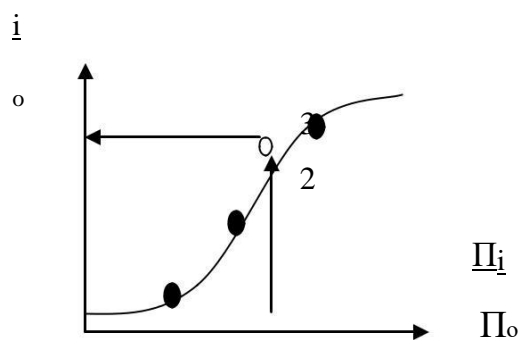


Рисунок 1 - Согласующая функция для прогнозной оценки ожидаемой выручки

Выбор реперных точек (их координат) осуществляется с учетом конкретных особенностей исследуемых товара и рынка.

Кроме того построение согласующей функции для проведения маркетингового анализа, открывает возможность выявления рыночных сегментов, соответствующих различным сочетаниям параметров указанной функции. Для этого требуется сопоставить возможные зоны на карте позиционирования «цена – интегральный индикатор качества» и выделяемые области в двух из трех координатах параметров согласующей функции.

Где уровни предпочтения Π_i и выручки V_i в каждой точке вычисляются относительно принятой базовой точки, т.е. $\Pi_i = \Pi_i - \Pi_0$, $V_i = V_i - V_0$. И затем графически каждой из ранее полученных величин предпочтительности ставится в соответствие численное значение выручки. В идеале желательно проведение прямого эксперимента – с реальными продажами, но это может потребовать неприемлемых затрат ресурсов. Получив числовые значения выручки для каждой из 9 точек плана эксперимента, следует рассчитать квадратичное уравнение регрессии, статистически связывающее величину выручки с величинами цены и ИИК в исследуемой области этих двух параметров. Для целей анализа представляется полезным по полученному уравнению регрессии построить диаграмму изолиний выручки $V_i = \text{Const}$ в координатах «Цена – ИИК». Это открывает возможность наглядно представить результаты прикладного исследования, возможность выбора различных вариантов (сочетаний Цены и Качества), при которых можно достичь заданного уровня выручки.

Применительно к прогнозно-аналитическому определению экономической эффективности инновационного проекта такая технология исследования позволит более полно и надежно оценить степень устойчивости проекта к возможной неопределенности выручки и других ключевых параметров [10].

Итак в первой главе рассмотрены теоретические аспекты разработки бизнес – планирования: его основная концепция, содержание, цели, задачи, принципы биз-

нес – планирования, этапы разработки и содержание бизнес – планов. Также проанализированы методы оценки хозяйственной деятельности предприятий, позиционирование и репозиционирование товаров на рынке.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ И МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ

2.1 Характеристика предприятия

Полное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Норд – Агрегат».

Сокращенное наименование предприятия: ООО «Норд – Агрегат».

Юридический адрес: 456300, Челябинская область, город Миасс, Хлебозаводская улица, дом 2, офис 5.

Электронная почта: nord-agregat@mail.ru

Сайт в интернете: www.nord-agregat.ru

Предприятие ООО "Норд-агрегат" начало свою деятельность в 2014 году, сейчас успешно работает в области импортозамещения.

Компания успешно запустила в производство трехплунжерный насос аналог 2,3 ПТ (г. Свесск, Украина).

ООО «Норд-Агрегат» занимается поставкой спецтехники для решения различных задач на автомобильных шасси разных заводов изготовителей.

Компания «Норд-Агрегат» производит и поставляет комплектующие для заводов изготовителей спецтехники Уральского Федерального округа.

Предприятие занимается производством и поставкой всевозможных запчастей к спецтехнике и постоянно стремится к расширению рынков сбыта.

Направление деятельности:

- изготовление и продажа насосов габарита 1.1ПТ
- изготовление и продажа насосов габарита 2.3ПТ
- ремонт любой сложности автомобилей ППУ, ППУА (1600/100, 2000/100) специалистами завода-изготовителя;
- замена и ремонт комплектующих (платформа, кунг, котел, насос, горелка, емкость, КиПА и тп.);
- пуско-наладка;

- капитальный ремонт насосов 2.3ПТ с гарантией;
- изготовление различных металлоконструкций [18].

Доля каждого направления деятельности в общей структуре представлена на рисунке 2.

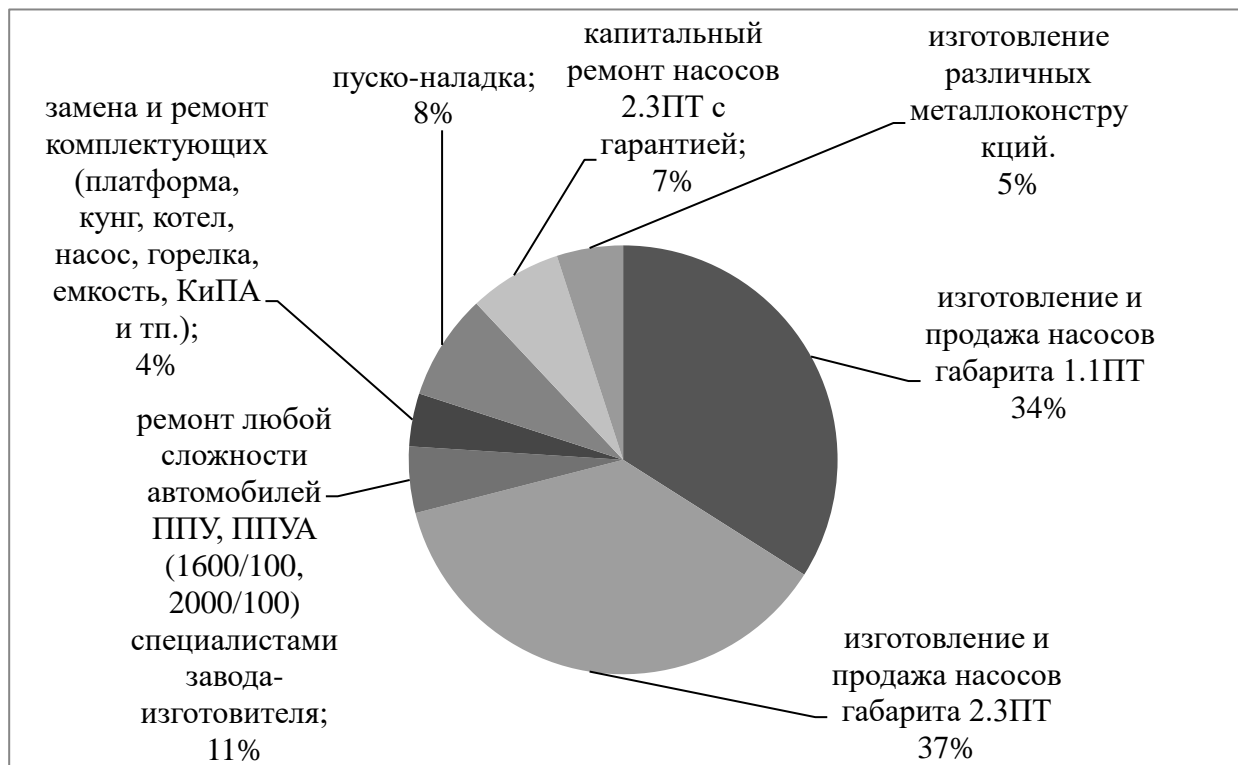


Рисунок 2 – Направления деятельности ООО «Норд – Агрегат»

Из диаграммы видно, что наибольшую долю в деятельности предприятия ООО «Норд – Агрегат» составляет производство насосов габарита 1.1ПТ и 2.3ПТ, что составляет 71%.

2.2 Анализ основных клиентов ООО «Норд – Агрегат»

1. ООО «Уральский Завод Спецтехники»

Адрес: 456304, Миасс, Динамовское шоссе, 2а

Телефон: 8-351-211-59-56

Электронная почта: info@uzst.ru

Сайт: www.uzst.ru

В 2006 году «УЗСТ» уверенно вступает на рынок спецтехники, и уже к 2007 становится официальным поставщиком навесного оборудования для ОАО «Автомобильный завод «Урал», ПАО «КамАЗ», а с 2010 года и для ОАО «Минский автомобильный завод». Сейчас «Уральский завод спецтехники» выпускает более 300 моделей спецтехники, которые отвечают каждому современному требованию. Компания создает высокоэффективную технику под любые природные условия и поставляет ее в любую точку России и стран дальнего и ближнего зарубежья, постоянно расширяя границы [19].

2. ООО «Первомайскхиммаш»

Адрес: 450077, г. Уфа, ул. Карла Маркса, 20 (представительство в Уфе)

Телефон: 8 (800) 200-73-23

Электронная почта: mail@phm.ru

Сайт: www.phm.ru

Первомайский завод химического машиностроения, основанный в 1947 году, является одним из ведущих производителей химического, нефтепромыслового и сажевого оборудования. Предприятие зарекомендовало себя как надежный, ответственный поставщик оборудования для ведущих компаний России : ПАО «Транснефть», ОАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Татнефть», АО "Подольский машиностроительный завод" (АО "ЗиО"), ГК Омск Карбон Групп, ПАО «Роснефть», а также для крупнейших нефтегазодобывающих предприятий Казахстана, Туркменистана, Узбекистана [20].

3. ООО «Торговый Дом «УралСпецКран»

Адрес: 456313, Челябинская область, г. Миасс, Тургоякское шоссе, 13, оф.

221

Телефон: +7 (908)700-31-20

Электронная почта: urals.t@mail.ru

Сайт: www.uralck.com

ООО «Торговый Дом «УралСпецКран» является крупным производителем навесного оборудования и поставщиком грузового и специального транспорта на базе автомобилей Урал, специализируется на поставках грузового и специального транспорта для нужд компаний, работающих в сфере коммунального и лесного хозяйства, гражданского и промышленного строительства, строительства энергетических объектов и нефтегазовой отрасли.

Основное направление – продажа и капитальный ремонт лесозаготовительной техники и автоцистерн различного назначения [21].

4. Завод паровых установок «Unisteam»

Адрес: Россия, Челябинская область, г. Миасс, Тургожское шоссе 13/23

Телефон: 8 (800) 555-49-07

Электронная почта: info@unisteam.com

Сайт: www.unisteam.com

Энергия пара, производимого установками ЮНИСТИМ™, позволяет нефтяным компаниям извлекать труднодоступные слои углеводородных пластов, железнодорожным компаниям – безопасно транспортировать легковоспламеняющиеся жидкости, цементным заводам – производить качественный цемент, компаниям пищевой промышленности – выпускать кондитерские, хлебобулочные, молочные, овощные и мясные изделия с сохранением полезных свойств продуктов питания, а химчисткам и прачечным – обрабатывать тонны текстиля [22].

2.3 Анализ потенциальных клиентов ООО «Норд – Агрегат»

На данный момент основными покупателями ООО «Норд – Агрегат» являются предприятия города Миасса, занимающиеся изготовлением спецтехники.

Для того чтобы расширить рынок сбыта, компания ООО «Норд - Агрегат» ответила нескольким компаниям на запрос о поставке насосов габарита 2.3ПТ и разослала им коммерческие предложения.

1. ООО «ТПК «Сибпромтранс»»

Адрес: г. Кемерово, ул. Красноармейская 3, к. 1

Телефон: (384-2)44-29-13

Электронная почта: fordcargo@sibpromtrans.ru

Сайт: www.sibpromtrans.ru

«Сибпромтранс» - реализация автомобилей Урал всех модификаций, реализация специальной техники на шасси автомобиля Урал, реализация автомобилей Ивеко-АМТ, реализация автокранов, реализация колесных тракторов и спецтехники ЕлАЗ. Вся автомобильная и специальная техника поставляется в заводской комплектации и проходит предпродажную подготовку. На все реализуемые автомобили, предоставляются гарантии завода-изготовителя.

Наличие собственной производственной базы позволяет нам изготавливать спецавтомобили, передвижные мастерские на шасси Урал и КамАЗ со стандартной и индивидуальной комплектацией.

Все услуги по техобслуживанию, ремонту и переоборудованию транспортных средств, предоставляемые нашей компанией, подтверждены соответствующими сертификатами [23].

2. Автопроизводственный холдинг «Автократ»

Адрес: Набережные Челны, Промкомзона, Пролетарский проезд, 75/18

Телефон: 8-800-100-26-55

Электронная почта: info@avtokrat.com

Сайт: www.avtokrat.com

Автопроизводственный холдинг «Автократ», занимается продажей автомобилей КАМАЗ с 10.03.2009 года.

Для покупателей, желающих укомплектовать КАМАЗ по индивидуальному заказу, компания предлагает услуги по доработке автомобилей. Они включают в себя: доработку под северный вариант, под тропический вариант, под опасный груз, установку ограничителей скорости, доработка шасси до требований типа ЕХ/Ш по ГОСТ Р 41.105-2005. Автопроизводственный холдинг «Автократ» за 12 лет заработал репутацию надежного партнера на рынке грузовых автомобилей [24].

3. ООО «Группа Спецнефтемаш»

Адрес: 420083, Российская Федерация, Республика Татарстан, город Казань, Мамадышский тракт, 35.

Телефон: +7 (905) 007-28-18

Электронная почта: specneftemash@mail.ru

Сайт: www.specneftemash.ru

ГРУППА СПЕЦНЕФТЕМАШ - один из крупнейших торгово-промышленных холдингов России, объединивший в себе гигантов машиностроения и выполняющий в комплексе функции официального поставщика на рынке грузовых автомобилей и специализированной техники для комплексного обеспечения потребностей сельско-хозяйственного, строительного и нефтегазового секторов экономики страны.

ГРУППА СПЕЦНЕФТЕМАШ на протяжении многих лет обеспечивает материально-технические потребности предприятий отечественного нефтегазового комплекса, строительной отрасли и сельского хозяйства в части поставки автомобильной, грузовой и специализированной техники на базе КАМАЗ, УРАЛ, МАЗ, КРАЗ, ТАТРА, МЗКТ, БАЗ, НЕФАЗ, а так же на базе других импортных автомобильных шасси. Широкий спектр выбора спецтехники ведущих производителей обеспечивается развитой сетью партнерских отношений с заводами по всей территории России. Таким образом, реализуя свои проекты, Компания СПЕЦНЕФТЕМАШ оказывает помощь и огромный вклад в повышение уровня продаж техники отечественных заводов-производителей, положительно влияя на развитие программы импортозамещения [25].

2.4 Анализ основных конкурентов

1. ЧАО «Свесский насосный завод»

Адрес: Украина, Сумская область, Свесса, 41226, ул. Заводская 1

Телефон: +38 (0542) 77-91-50

Электронная почта: snzrpump@gmail.com

Сайт: www.snz.com.ua

ЧАО «Свесский насосный завод» – основан в 1870 году и имеет огромный опыт в изготовлении насосного оборудования, что обеспечивает высокое качество и надёжность продукции. Кроме того, завод является традиционным и во многих случаях единственным изготовителем более 200 наименований насосного оборудования. Предприятие специализируется на выпуске насосов и насосных агрегатов объёмного класса: паровых, пневмо- и гидроприводных прямодействующих, одноплунжерных дозировочных, в том числе мембранных, двухпоршневых питательных, трехплунжерных, центробежных артезианских, центробежных герметичных, ручных и других типов насосов.

Потребителями являются государственные, муниципальные и коммерческие предприятия Украины, России, Казахстана, Прибалтики, Средней Азии, Кавказа и стран дальнего зарубежья [26].

2. ООО «НПКФ ПРОМКОМПЛЕКТАЦИЯ»

Адрес: г. Ростов-на-Дону, ул.Вавилова, 59в/101

Телефон: +7 (863) 295-82-57

Электронная почта: mail@urpk-don.ru

Сайт: www.urpk-don.ru

ООО «НПКФ Промкомплектация» основано в 1998 г.

Приоритетным направлением деятельности предприятия является производство оборудования для нефтегазовой отрасли, насосов и запорной арматуры. Ориентируясь на запросы заказчика, четко выполняет их специальные требования, осуществляя (при необходимости) нестандартную комплектацию агрегатов, ООО «НПКФ Промкомплектация» в короткие сроки расширило географию потребителей продукции.

Производство осуществляется на нескольких производственных площадках, но имеет общую направленность: удовлетворение запросов предприятий нефтегазовой отрасли.

Созданный на базе предприятия научно-технический центр ведет работы по модернизации и созданию новых типов насосного оборудования, усовершенствует производственный процесс, выполняет изыскания и разработки оборудования по индивидуальным требованиям заказчика [27].

3. ООО «Торговый дом «Свесский насосный завод»»

Адрес: Россия, г. Севск, ул. Первомайская, д. 28

Телефон: +7 (48356) 9-75-28

Электронная почта: td-snz@mail.ru

Сайт: www.snz-nasos.ru

ООО «Торговый Дом «Свесский насосный завод» (г. Севск, Брянская обл., РФ) создан с целью перспективного и оперативного планирования производства и реализации на территории Российской Федерации продукции ПАО «Свесский насосный завод»

Свесский насосный завод основан в 1870 году и имеет огромный опыт и вековые традиции в изготовлении насосного оборудования, что обеспечивает высокое качество и надежность продукции. Завод изготавливает более 200 наименований насосного оборудования объёмного и динамического класса.

В советское время Свесский насосный завод был головным предприятием отрасли по созданию объёмных насосов типа НД, АН, ПДВ, ПДГ, ПТ, Т, ПНВ, а также артезианских 20А, 24А, 20НА.

Насосное оборудование завода, применяется в широком спектре отраслей промышленности и народного хозяйства:

- нефтехимическая промышленность
- химическая промышленность
- машиностроительная промышленность
- металлургическая промышленность
- горнорудная промышленность
- коммунальная промышленность
- пищевая промышленность

- легкая промышленность
- атомная и тепловая энергетика
- сельское хозяйство и др.

Торговый Дом «Свесский насосный завод» является эксклюзивным дистрибьютором «Свесского насосного завода» на территории Российской Федерации и представляет его продукцию, как на отечественном, так и на зарубежном рынках [28].

4. ООО «Технопроект Инжиниринг»

Адрес: Россия, г. Самара, ул. Алексея Толстого/Ленинградская, 87/8

Телефон: +7 (846) 310-60-40

Электронная почта: engineering@tehnoprojekt.ru

Сайт: www.tehnoprojekt.ru

Компания «Технопроект» создана на базе ведущих проектно-изыскательских институтов с более чем пятидесятилетней историей: проектные центры являются правопреемниками Новокуйбышевского филиала «Гипрокаучук» (год основания — 1955); изыскательские центры — Нижне-Волжского треста инженерно-строительных изысканий (год основания — 1963). Пройдя вместе с промышленностью страны путь становления и развития, сегодня Технопроект предоставляет заказчикам весь спектр услуг в области комплексного проектирования, всех видов инженерных изысканий в строительстве, а также осуществляет подбор и поставку всех видов оборудования.

Основным конкурентом компании ООО «Норд – Агрегат» является «Свесский насосный завод», а так же компании, являющиеся официальными дилерами завода. В связи со сложившейся на данный момент политической обстановкой между Россией и Украиной могут возникнуть трудности с поставками насосного оборудования в Россию, а также возможно повышение цен на продукцию Свесского насосного завода [29].

2.5 Анализ поставщиков деталей ООО «Норд – Агрегат»

Компания ООО «Норд – Агрегат» закупает для своего производства детали корпуса для насоса 2.3ПТ у компании ООО «Плазма – Регион». В последнее время предприятием отмечен рост рекламаций и отзывов от производственного отдела, а также отмечаются регулярные задержки в поставках деталей на 2 – 3 дня. В связи с этим принято решение о организации собственного производства металлических деталей корпуса для насоса 2.3ПТ.

1. ООО «Плазма – Регион»

Адрес: Челябинская область, г. Миасс, Динамовское шоссе 7 к2

Телефон: +7 3513 55-79-51

Электронная почта: inbox@plazma-region.ru

Сайт: www.utehm.ru

Компания «Плазма-Регион» с 2008 г. качественно и в срок выполняет обработку металла по чертежам заказчика от плазменной резки и мехобработки до изготовления нестандартных металлических конструкций и порошковой окраски из своего или из материала заказчика.

Основные направления:

- Механическая обработка металла (сверление, токарная обработка, фрезеровка, гибка, вальцовка, прокатка);
- Плазменная резка любой сложности;
- Изготовление нестандартных металлических конструкций [30].

По результатам маркетингового исследования выявлены следующие проблемы предприятия ООО «Норд – Агрегат»:

- Рост рекламаций к деталям корпуса насоса;
- Задержка поставок деталей насоса на 20-30 дней от договорного срока;
- Значительная зависимость от поставщиков;
- Повышение поставщиками цен на детали корпуса.

Во 2 главе проанализированы основные и потенциальные потребители, конкуренты и поставщики деталей компании ООО «Норд – Агрегат». Выявлены основные проблемы предприятия ООО «Норд – Агрегат», среди которых рост рекламаций, задержки поставок и зависимость от поставщиков. Для большего понимания деятельности компании проведем анализ хозяйственной деятельности предприятия.

3 АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «НОРД – АГРЕГАТ»

3.1 Анализ финансовых результатов деятельности предприятия, анализ рентабельности и деловой активности

Проведем анализ финансовых результатов деятельности ООО «Норд – Агрегат» за 2015 – 2017 гг. на основе приложений А, Б.

Таблица 1 – Формирование прибыли от реализации за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015 год, тыс. руб.	2016 год, тыс. руб.	2017 год, тыс. руб.	Изменение 2016 г. к 2015г.		Изменение 2017 г. к 2016г.	
				в абсолют- ной вели- чине, тыс. руб.	%	в абсо- лютной величине, тыс. руб.	%
1. Выручка	5021	25874	26212	20853	415,32	338	1,31
2. Себестоимость	5366	25057	24836	19691	366,96	-221	-0,88
3. Коммерческие расходы	0	0	0	0	0,00	0	0,00
4. Управленческие расходы	102	803	756	701	687,25	-47	-5,85
5. Полная себестоимость	5468	25860	25592	20392	372,93	-268	-1,04
6. Прибыль (убыток) от реализации продукции	-447	14	620	461	-103,13	606	4328,6

По сравнению с предыдущим годом в отчетном году наблюдается увеличение прибыли от реализации продукции, что составило 606 тыс. руб., что напрямую связано с увеличением спроса на продукцию предприятия.

Проведем факторный анализ прибыли от реализации (Таблица 2).

Таблица 2 – Факторный анализ прибыли от реализации

Показатели	Изменение 2016 г. к 2015г.	Изменение 2017 г. к 2016г.
1. Общее изменение прибыли: $dP=P_1 - P_0$	461,00	606,00
2. Коэффициент изменения объема: $K_1=Q_1 / Q_0$	5,15	1,01
3. Влияние изменения объема на прибыль: $dP_1=P_0 * (K_2-1)$	-1 667,01	-0,15

Окончание таблицы 2

4. Коэффициент изменения себестоимости: $K_2=S_1 / S_0$	4,73	0,99
5. Влияние изменения структуры: $dP_2 =P_0*(K_1-K_2)$	-189,45	0,33
Влияние изменения удельных затрат: $dP_3= -Q_1*(S_1/Q_1-S_0/Q_0)$	2 317,46	605,82
6. Проверка: $dP =dP_1+dP_2+dP_3$	461,00	606,00

Увеличение прибыли в 2017 году по отношению к 2016 году составило 606 тыс. руб., по отношению 2016 года к 2015 году 461 тыс. руб.

Изменение объема 2017 года по отношению к 2016 году привело к снижению прибыли на 150 руб., изменение структуры привело к увеличению прибыли на 330 руб. и изменение удельных затрат увеличило прибыль на 605 тыс. руб., по отношению 2016 года к 2015 году – изменение объема снизило прибыль на 1667 тыс. руб., изменение структуры снизило прибыль на 189 тыс. руб. и изменение удельных затрат увеличило прибыль на 2317 тыс. руб.

Рассмотрим изменение данных показателей на рисунке 3.

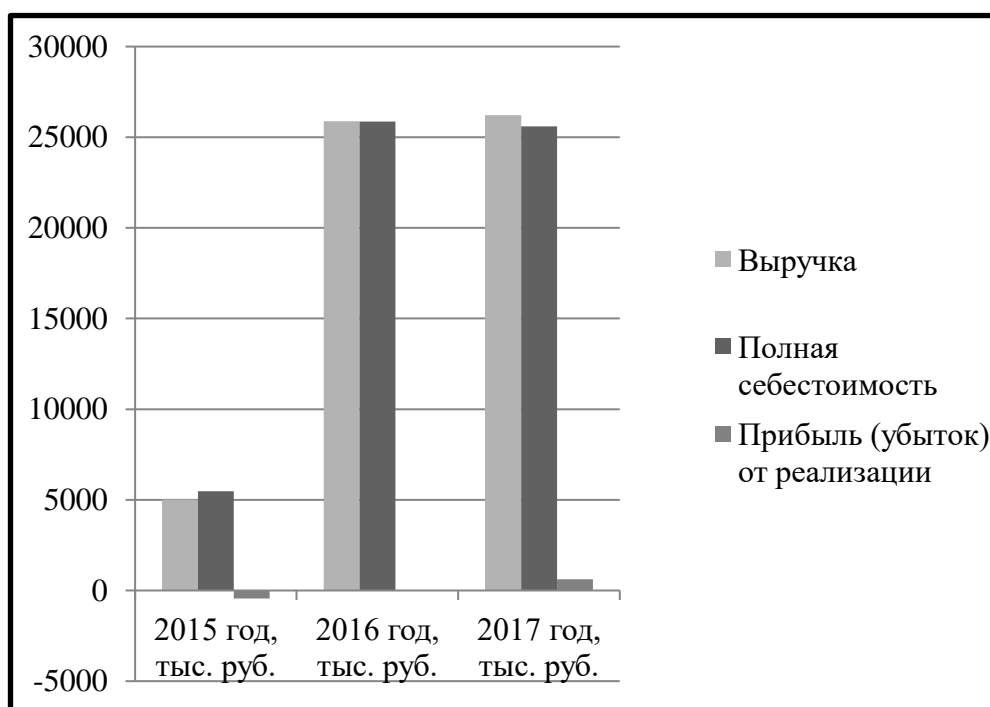


Рисунок 3 – Изменение показателей за 2015 – 2017 гг.

Проведем анализ рентабельности и деловой активности предприятия ООО «Норд – Агрегат».

Рентабельность – степень доходности, прибыльности бизнеса, другими словами, отражение эффективности использования ресурсов.

Показатели рентабельности представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Показатели рентабельности

Показатели	За 2015 г.	За 2016 г.	За 2017 г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.	Изменение 2017 г. к 2016 г.
1. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-447	14	620	461	606
2. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	-463	10	542	473	532
3. Чистая прибыль (убыток) (прибыль (убыток) после налогообложения), тыс. руб.	-463	10	428	473	418
4. Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	1730	2217	2919	487	701,5
5. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	341	275	371	-66	95,5
6. Среднегодовая величина собственного капитала, тыс. руб.	-253	-114	160	139,5	273,5
7. Среднегодовая стоимость инвестиционного капитала, тыс. руб.	1347	1487	1760	139,5	273,5
Рентабельность (убыточность) продаж, %	-8,9	0,05	2,37	8,96	2,31
Рентабельность (убыточность) всего капитала, %	-26,76	0,45	18,57	27,21	18,12
Рентабельность основных средств, %	-135,78	3,64	115,52	139,41	111,88
Рентабельность (убыточность) собственного капитала, %	183,00	-8,81	267,50	-191,81	276,31
Рентабельность (убыточность) инвестиционного (перманентного) капитала, %	-34,37	0,67	24,32	35,05	23,65

За 2015 г. предприятие отработало с убытком по основной деятельности в размере 447 тыс. руб., за 2016 г. предприятие получило прибыль по основной деятельности 14 тыс. руб., в оба года отмечалась низкая рентабельность продаж.

В 2017 г. предприятие получило 620 тыс. руб. и рентабельность составила 2,37 %, изменение рентабельности по отношению к предыдущему году составило 2,31 %.

Динамика показателей рентабельности отражена на рисунке 4.



Ри-
су-

нок 4 – Динамика показателей рентабельности

В приведенном графике наблюдается положительная тенденция роста всех показателей рентабельности в 2017 году, 2016 год был для предприятия убыточным по показателям рентабельности собственного капитала.

Деловая активность выражает эффективность использования инвестиционных ресурсов предприятия, тем самым характеризуя качество управления предприятием, вероятность экономического роста.

Показатели деловой активности представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели деловой активности

Показатели	За 2015 г.	За 2016 г.	За 2017 г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.	Изменение 2017 г. к 2016 г.
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	5021	25874	26212	20853,00	338,00
2. Среднегодовая стои- мость всего капитала, тыс. руб.	1730	2217	2919	487,00	701,50
3. Среднегодовая стои- мость основных средств, тыс. руб.	341	275	371	-66,00	95,50
4. Среднегодовая стои- мость оборотного акти- вов, тыс. руб.	1389	1942	2548	553,00	606,00
5. Среднегодовая стои- мость материальных обо- ротных активов, тыс. руб.	442	623	589	180,50	-34,00
6. Среднегодовая стои- мость дебиторской задол- женности, тыс. руб.	648	1049	1409	400,50	360,50
7. Среднегодовая стои- мость кредиторской за- долженности, тыс. руб.	214	263	378	48,50	115,50
8. Средняя величина соб- ственных средств, тыс. руб.	-253	-114	160	139,50	273,50
9. Коэффициент общей оборачиваемости капи- тала	2,90	11,67	8,98	8,77	-2,69
10. Коэффициент оборо- ачиваемости оборотных ак- тивов	3,61	13,32	10,29	9,71	-3,04
11. Коэффициент оборо- ачиваемости материальных оборотных активов	11,36	41,56	44,54	30,20	2,98
12. Коэффициент оборо- ачиваемости дебиторской задолженности	7,75	24,68	18,60	16,93	-6,07
13. Средний срок оборота дебиторской задолженно- сти, дней	47	15	20	-32,32	4,83
14. Коэффициент оборо- ачиваемости кредиторской задолженности	23,46	98,57	69,34	75,11	-29,22
15. Средний срок оборота кредиторской задолжен- ности, дней	16	4	5	-11,85	1,56

Коэффициент общей оборачиваемости, отражает скорость оборота всего капитала организации или эффективность использования всех имеющихся ресурсов независимо от их источников. За изучаемый период времени данный показатель составляет: в 2015 году – 2,9, в 2016 году – 11,67, в 2017 – 8,98. Это означает, что в организации полный цикл производства и обращения, приносящий прибыль, совершался быстрее в 2016 г. относительно 2015 г., но медленнее в 2017 году по отношению к 2016 г.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов с 2014 года по 2016 год был больше 1, следовательно, предприятие можно считать рентабельным. Этот показатель снизился в 2017 году по отношению к 2016 году на -3,04.

Число оборотов запасов предприятия за анализируемый период с 2014 года по 2016 год увеличился и составил 7,99, 7,08, 9,6 соответственно. Изменение по коэффициенту оборачиваемости материальных оборотных активов по отношению 2016 года к 2015 году увеличилась на 2,52.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, сколько раз в среднем в течение года дебиторская задолженность превращалась в денежные средства. В 2015 году -11,36, в 2016 году – 41,56, а в 2017 году –44,54.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает, сколько требуется оборотов для оплаты выставленных счетов. В 2015 году – 23,46, в 2016 году – 98,57. Количество оборотов для оплаты выставленных счетов в отчетном году снизилось на 1,56 и составило 69,34.

Средний срок оборота дебиторской задолженности за 2015 год составил 47 дней, в 2016 году срок оборота уменьшился до 15 дней, а в 2017 году снова увеличился на 5 дней, срок составил 20 дней.

Средний срок оборота кредиторской задолженности в 2015 году составил – 16 день, в 2016 году – 4 дня, а в 2017 – 5 дней.

3.2 Анализ финансового состояния и оценка вероятности банкротства

Финансовое состояние характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность предприятия экономически обеспечивать свою деятельность на данный момент времени.

Финансовое состояние характеризуется финансовой устойчивостью и платёжеспособностью.

Анализ обеспеченности запасов источниками их формирования представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ обеспеченности запасов источниками их формирования

Показатели	на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2017 г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.	Изменение 2017 г. к 2016 г.
1.Реальный собственный капитал (стр.1300 +стр.1530+стр.1540)	-253	26	294	279	268
2. Внеоборотные активы и долгосрочная дебиторская задолженность (стр. 1100)	341	209	532	-132	323
3. Наличие собственных оборотных средств (1п-2п)	-594	-183	-238	411	-55
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства (стр.1400)	1600	1600	1600	0	0
5. Наличие долгосрочных источников формирования запасов (3п+4п)	1006	1417	1362	411	-55
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства (стр. 1510)	169	767	794	598	27
7. Общая величина основных источников формирования запасов (5п+6п)	1175	2184	2156	1009	-28
8. Общая величина запасов (1210+1220)	443	950	386	507	-564
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (3п-8п)	-1037	-1133	-624	-96	509
10. Излишек (+) или недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов	563	467	976	-96	509

Окончание таблицы 5

11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов	732	1234	1770	502	536
	ЕС < 0 ЕТ > 0 ЕΣ > 0	ЕС < 0 ЕТ > 0 ЕΣ > 0	ЕС < 0 ЕТ > 0 ЕΣ > 0		

Финансовое состояние организации на конец анализируемого периода является неустойчивым, так как обнаружен недостаток собственных оборотных средств 624 тыс. руб. излишком долгосрочных заемных источников формирования запаса 976 тыс. руб., а так же излишком общей величины основных источников формирования запасов 1770 тыс. руб.

Проведем анализ относительных показателей ликвидности (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ относительных показателей ликвидности

Показатели	Рекомендованное значение	на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2017 г.	Изменение 2016 г. к 2015 г.	Изменение 2017 г. к 2016 г.
1. Денежные средства		298	96	846	-202,00	750,00
2. Краткосрочные финансовые вложения		0	0	0	0,00	0,00
3. Итого: (1п+2п)		298	96	846	-202,00	750,00
4. Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)		0	0	0	0,00	0,00
5. Прочие оборотные активы		0	0	0	0,00	0,00
6. Итого: (3п+4п+5п)		298	96	846	-202,00	750,00
7. Запасы с НДС		443	950	374	507,00	-576,00
8. Итого: (6п+7п)		741	1046	1220	305,00	174,00
9. Краткосрочные кредиты и займы		169	767	794	598,00	27,00
10. Кредиторская задолженность		214	311	445	97,00	134,00
11. Прочие краткосрочные пассивы		0	0	0	0,00	0,00
12. Итого: Краткосрочных обязательств		383	1078	1239	695,00	161,00

Окончание таблицы 6

13. Коэффициент абсолютной ликвидности (Каб)	>0,2	0,78	0,09	0,68	-0,69	0,59
14. Коэффициент критической ликвидности (Ккр)	>0,7-1	0,78	0,09	0,7	-0,69	0,59
15. Коэффициент покрытия (Кп)	>1,5 - 2	1,93	0,97	0,98	-0,96	0,01

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2017 г. составил 0,68, в 2016 г. – 0,09, а в 2015 г. – 0,78. Это значит, что в 2017 году предприятие могло погасить 68% своих краткосрочных обязательств, в 2016 г. – 9%, а в 2015 – 78%. Коэффициент критической ликвидности показывает, насколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет действительно критическим, при этом исходят из предположения, что товарно-материальные запасы вообще не имеют никакой ликвидационной стоимости. В отчетном году коэффициент был в пределах рекомендованного значения и составил 0,7.

Проведем диагностику вероятности банкротства.

Диагностика вероятности банкротства рассчитана методом кредитного скоринга, общая оценка финансовой устойчивости анализируемого предприятия представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Общая оценка финансовой устойчивости анализируемого предприятия

Номер показателя	На 31 декабря 2015 г.		На 31 декабря 2016 г.		На 31 декабря 2017 г.	
	Фактический уровень показателя	Количество баллов	Фактический уровень показателя	Количество баллов	Фактический уровень показателя	Количество баллов
Рентабельность совокупного капитала, %	-26,76	0	0,45	0	18,57	30
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	1,93	30	2,31	30	2,10	30

Окончание таблицы 7

Коэффициент финансовой независимости (автономии)	-0,15	0	0,01	0	0,09	0
Итого:		30,00		30,00		60,00
Класс	II		II		III	

По данным рентабельности совокупного капитала, коэффициенту покрытия, коэффициенту автономии предприятие в 2015 – 2016 гг. относится ко II классу, то есть к предприятиям, степень риска по задолженности которых не рассматривается как рискованная, а в 2017 г. состояние предприятия ухудшилось и предприятие перешло в III класс, то есть проблемные предприятия.

В 3 главе был проведен анализ хозяйственной деятельности предприятия в ходе которого выявлено, что предприятие является проблемным и одной из задач является выведение предприятия из кризисной ситуации.

4 РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ БИЗНЕС – ПЛАНА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.1 Описание проекта

Предприятие имеет ряд решений для исключения проблем, выявленных во втором и третьем разделах:

- Минимизация рекламаций к деталям корпуса насоса;
- Совершенствование и расширение производства;
- Повышение экономической эффективности;
- Расширение рынка сбыта продукции;
- Повышение качества насосной продукции;
- Частичная независимость от поставщиков.

Основной проблемой хозяйственной деятельности ООО «Норд – Агрегат» является рост рекламаций к корпусам насоса габарита 2.3ПТ. Есть несколько вариантов решения этой проблемы:

- Поиск нового поставщика;
- Организация собственного производства.

Возможные риски, связанные со сменой поставщика:

- Повышение цен (цены на изготовление деталей корпуса насоса варьируются от 41 000 руб. до 45 000 руб.).
- Ухудшение качества (для лучшего контроля необходим дополнительный контроль деталей, а значит и дополнительные затраты на ОТК)
- Риск задержки поставок (были отмечены случаи возникновения срывов в поставках на 20 – 30 дней от договорного срока)

При переходе на собственное производство можно уменьшить количество рекламаций, минимизировать брак, тем самым повысив качество деталей корпуса. Предприятие получит возможность избавиться от зависимости по отношению к поставщикам, а так же от повышения цен с их стороны. Также возможно снижение

себестоимости, если детали, закупаемые у поставщиков, предприятие будет изготавливать самостоятельно.

Для организации собственного производства потребуется внедрение нового оборудования, такого как плазменный станок с ЧПУ. Приобретение нового оборудования позволит значительно улучшить качество выпускаемых деталей и продукции в целом.

Для совершенствования производственной деятельности предприятия ООО «Норд – Агрегат» предлагается расширить производство, путем внедрения нового оборудования. Реализация проекта позволит повысить качество конечной продукции, повысить производительность, получить частичную автономию от поставщиков деталей, также сократить время на поставку деталей в срок, снизить себестоимость продукции.

Разработка проекта по приобретению нового оборудования с числовым программным управлением требует решения следующих задач:

1. Поиск инвестиционных средств для реализации бизнес – плана.
2. Выбор и приобретение станка плазменной резки.
3. Оценка эффективности бизнес – плана.
4. Анализ чувствительности проекта.

В целях проекта продукцией – представителем выступает «Трехплунжерный насос Н002-25, габарита 2.3ПТ», являющийся аналогом насоса 2.3ПТ-25, производящимся в г. Свесск, Украина. Этот насос является самым продаваемым насосом на предприятии (37% от всего числа продаж, рисунок 1).

Рассмотрим какую долю занимают покупные изделия в структуре затрат на производство одной сборочной единицы (насос габарита 2.3ПТ) на рисунке 5.



Рисунок 5 – Структура затрат производства одной сборочной единицы насоса

По данным диаграммы видно, что корпус насоса составляет примерно 34% в структуре затрат производства всей сборочной единицы насоса. На данный момент предприятие закупает у поставщика раскроенные детали корпуса и дорабатывает их на собственном производстве. Предприятие может изготавливать детали корпуса самостоятельно при наличии необходимого оборудования.

Для производства деталей корпуса насоса потребуется станок плазменной резки с числовым программным управлением и материал для изготовления деталей.

Для выбора оборудования необходимо учитывать следующие факторы:

1. Соответствие рабочей зоны станка габаритным размерам обрабатываемого листа металла.
2. Соответствие производительности станка годовой программе выпуска;
3. Наименьшая себестоимость обработки;
4. Возможность привлечения необходимых средств для приобретения станка.

Предприятие выдвигает ряд требований для приобретаемого оборудования (таблица 8).

Таблица 8 – Требования к станку плазменной резки с ЧПУ

В соответствии с выдвинутыми требованиями, произведем позиционирова-

Характеристика	Показатель
Стоимость, руб.	600 000 – 1 300 000
Точность позиционирования, мм	0 – 0,1
Толщина разрезаемого металла, мм	0 – 100
Длина рабочей зоны, мм	3000 – 3500
Ширина рабочей зоны, мм	1500 – 2200

ние оборудования и выберем наиболее подходящий вариант.

4.2 Технико-экономический анализ и выбор поставщиков оборудования

Предприятием ООО «Норд – Агрегат» был рассмотрен ряд коммерческих предложений по приобретению оборудования для плазменной резки:

1. ООО «ТеплоВентМаш»

Адрес: 454084, Челябинск, ул. Кирова, 159

Телефон: +7 (351) 200-95-94

Электронная почта: chel@plazma-standok.ru

Сайт: www.plazma-standok.ru

Машина плазменной резки с ЧПУ Start L50 имеет мощный стол, состоящий из прочной металлической станины и стоек, способных выдержать вес стальных листов толщиной в 50 мм.

Данная машина снабжена порталом, выполненным из высокоточных стальных профилей. В порталной конструкции расположены все основные механизмы (передачи, двигатели), отвечающие за перемещение резака и каретки. Все механизмы спрятанные в специальные стальные короба, защищающие их от механических повреждений и пыли. Для обеспечения безопасности и долговечности машины Start L50 (см. рисунок б), в ней смонтированы бесконтактные аварийные датчики, предупреждающие выход механизмов за границы рабочей зоны.



Рисунок 6 - Машина плазменной резки с ЧПУ Start L50

2. ООО «Плазмакрой»

Адрес: Россия, Самарская область, г.Тольятти, Южное шоссе 22, стр. 1

Телефон: 8 800 700 08 03

Электронная почта: info@plazmakroy.ru

Сайт: www.plazmakroy.ru

Станок плазменной резки ПЛАЗМАКРОЙ 3000М (см. рисунок 7) является самым популярным и надежным промышленным станком. Оснащен рамой с дополнительной жесткостью, полностью алюминиевый портал — обеспечивает превосходную динамику и работу на высоких скоростях движения. Надежная и простая в обслуживании механика. Разборная конструкция на 24 болта обеспечивают легкую сборку/транспортировку станка.



Рисунок 7 - Станок плазменной резки ПЛАЗМАКРОЙ 3000М

3. ООО «Новые Технологии»

Адрес: Россия, г.Пенза, ул.Антонова, д.3

Телефон: +79061595402

Электронная почта: vacum-press@mail.ru

Сайт: www.vacum-press.ru

Установка для плазменной резки металла с ЧПУ ПРМ-1 (см. рисунок 8) разработана для раскроя токопроводящих металлов. Подготовка управляющих программ осуществляется с помощью системы Mach3. Станок прост и удобен в эксплуатации, имеет высокую жесткость за счет высококачественного стального профиля. При использовании ПРМ-1 возможно увеличить производительность труда до 90%, благодаря высокой скорости и минимальной себестоимости реза, не нарушая при этом структурных и конструкционных свойств заготовок.



Рисунок 8 - Установка для плазменной резки металла ПРМ-1

4. ООО «Стербруст»

Адрес: Россия, Челябинская обл., город Челябинск, Троицкий тракт, 21а

Телефон: 8 800 505 81 47

Электронная почта: post-ya@sterbrust.ru

Сайт: www.chelyabinsk.sterbrust.com

Станок плазменной резки с ЧПУ STALEX HPR 203 (см. рисунок 9) позволяет достичь уникальных показателей стоимость/производительность для своего класса. В качестве источника используется система плазменной резки HyPerformance HPR XD от мирового лидера компании HYPERTHERM, что обеспечивает максимальную производительность операций резки на координатном столе, резки со скосом и роботизированной резки. Эта универсальная система позволяет в комплексе получить высокие скорости резки, короткие производственные циклы, быструю смену режимов, высокую надежность, а также позволяет выполнить резку низкоуглеродистой стали.



Рисунок 9 - Станок плазменной резки с ЧПУ STALEX HPR 203

Для выбора наиболее подходящего оборудования проведем позиционирование вышеописанного оборудования. Для этого определим характеристики и свойства, по которым будет отбираться оборудование для приобретения.

Сравнительная характеристика по основным техническим параметрам отбора предлагаемого оборудования приведена в таблице 9.

Таблица 9 – Сравнительная характеристика оборудования

Технические характеристики	Наименование станка			
	Start L50	ПЛАЗМАК-РОЙ 3000М	ПРМ-1	STALEX HPR 203
Цена, руб.	704 000	650 000	1 170 000	1 050 000
Перемещение по осям X/Y/Z, мм	3050*1550*200	3020*1520*100	3300*1540*200	3100*2050*200
Точность позиционирования, мм	±0,05	±0,5	±0,1	±0,1
Максимальная толщина разрезаемого металла, мм	50	20	40	150
Скорость быстрых перемещений по осям X/Y/Z, м/мин	15	15	20	20
Габаритные размеры станка (Д*Ш*В), мм	3230*1800*1100	3200*1800*500	4000*2300*1700	3360*2750*1473
Масса, кг	1000	350	1300	1900

Характеристика поставщиков оборудования представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Характеристика поставщиков оборудования

Технические характеристики	Наименование станка			
	Start L50	ПЛАЗМАКРОЙ 3000М	ПРМ-1	STALEX HPR 203
Страна производитель	Россия	Россия	Россия	Польша
С какого года на рынке	С 2006 г.	С 2008 г.	С 2006 г.	С 1996 г.
Гарантийный срок, лет	1	1	1	1

Позиционирование покажет, какое место занимает станок плазменной резки с ЧПУ на рынке среди ближайших конкурентов . выделим основные потребительские свойства в таблице 11.

Таблица 11 – Основные потребительские свойства

Потребительские свойства	Единица измерения
С1 - Перемещение по осям X/Y/Z	мм
С2 - Точность позиционирования	мм
С3 - Максимальная толщина разрезаемого металла	мм
С4 - Скорость быстрых перемещений по осям X/Y/Z	м/мин
С5 - Габаритные размеры станка (Д*Ш*В)	мм
С6 - Масса	кг
С7 - Страна производитель	страна
С8 - С какого года на рынке	год
С9 – Гарантийный срок	лет

Представим ранжирование потребительских свойств оборудования по степени их значимости с помощью метода групповых экспертных оценок в таблице 12. Экспертами выступили работники предприятия.

Таблица 12 – Ранжирование потребительских свойств

	С1	С2	С3	С4	С5	С6	С7	С8	С9
Директор	7	3	4	1	8	2	5	9	6
Директор производства	5	1	2	3	8	4	9	7	6
Инженер – технолог	4	2	1	5	7	3	6	8	9
Наладчик	8	2	4	3	9	1	5	7	6
Программист – технолог	6	1	3	5	9	2	4	8	7
Сумма г	30	9	14	17	41	12	29	39	34
Отклонение суммы г от средней суммы г	8	-13	-8	-5	19	-10	7	17	12
Квадрат отклонения	64	169	64	25	361	100	49	289	144

Сумма квадратов отклонения = 1265

Средняя сумма $r = 22$

Число экспертов $m = 5$

Количество потребительских свойств $n = 9$

Вычислим коэффициент конкордации W (ранговой корреляции) для оценки степени согласованности мнения экспертов (0 – никакой согласованности, 1- полная согласованность оценок):

$$W = (12 \cdot S) / (m^2 \cdot n \cdot (n^2 - 1)) = 12 \cdot 1265 / (5^2 \cdot 9 \cdot (9^2 - 1)) = 0,84 \quad (8)$$

Данный коэффициент находится в промежутке от 0 до 1 и расположен ближе к 1, это означает, что внутри группы экспертов присутствует согласованность оценок.

Далее вычисляем критерий согласия Пирсона (χ^2):

$$\chi^2_{\text{расч}} = m \cdot (n-1) \cdot W = 33,6 \quad (9)$$

$$\chi^2_{\text{табл}} = 15,5$$

$\chi^2_{\text{расч}} \geq \chi^2_{\text{табл}}$ при уровне значимости $\alpha = 0,05$ и числом степеней свободы $k = n-1 = 8$, это означает, что экспертная оценка согласованна.

Следовательно, если мнения экспертов согласованны, возможно построение диаграммы рангов потребительских свойств на рисунке 10.

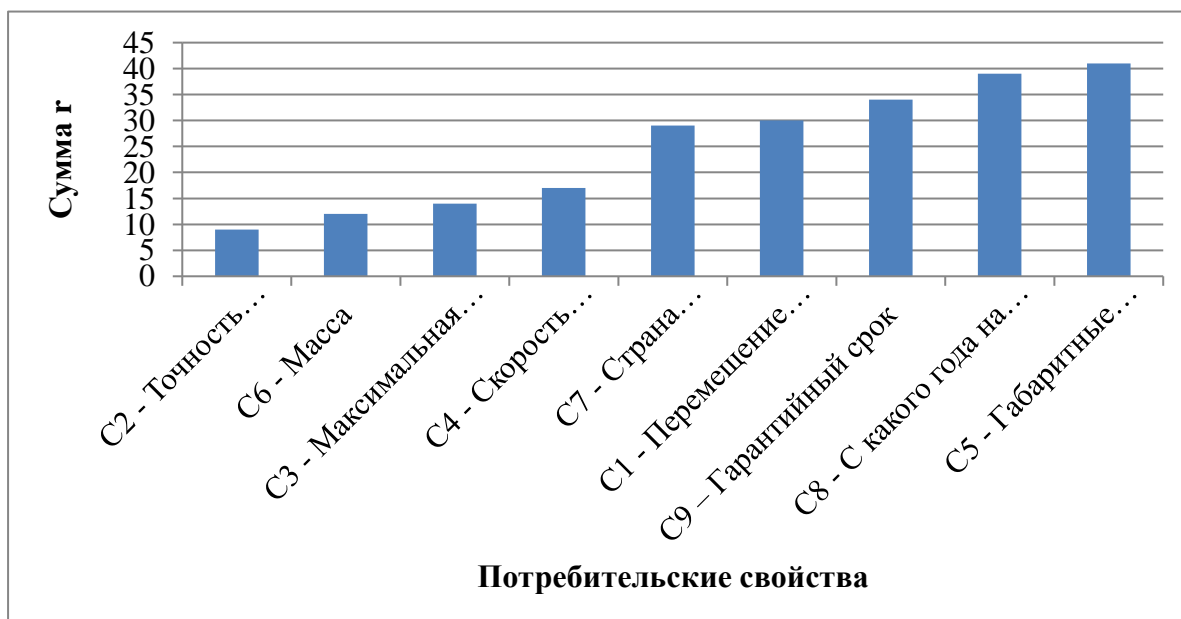


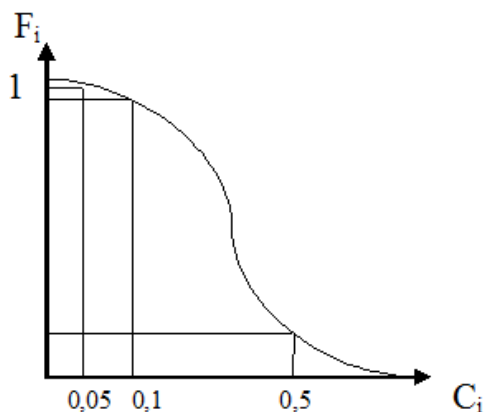
Рисунок 10 – Диаграмма рангов потребительских свойств

Таким образом, «ключевыми» свойствами станка плазменной резки являются: точность позиционирования, масса оборудования, максимальная толщина разрезаемого металла и скорость быстрых перемещений по осям X/Y/Z .

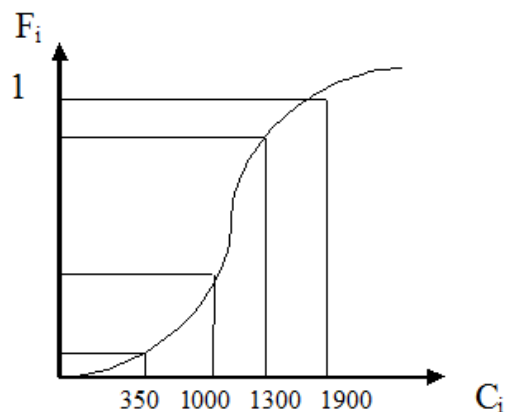
Для каждого свойства зададим частную функцию полезности и представим ее в виде графиков (не беря ценовой параметр), чтобы в последующем определить интегральный индекс качества.

Относительный вклад каждой частной функции указан на рисунке 11.

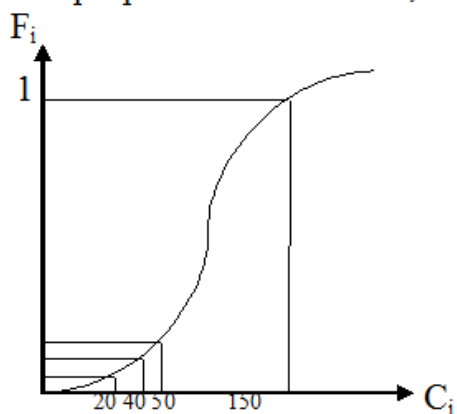
C2 - Точность позиционирования, мм



C6 – Масса оборудования, кг



C3 - максимальная толщина
разрезаемого металла, мм



C4 - скорость быстрых переме –
щений по осям X/Y/Z, м/мин

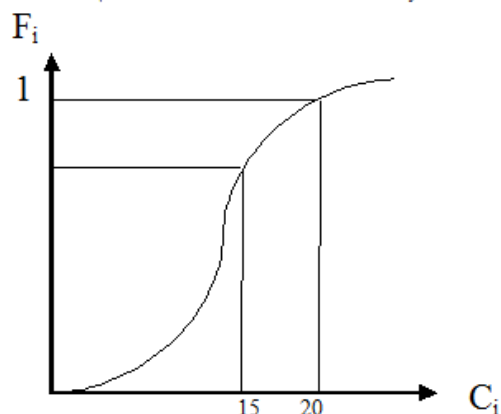


Рисунок 11 – Графики частных функций полезности

Сравним потребительские свойства оборудования в таблице 13.

Таблица 13 – Потребительские свойства

	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	Стоимость	ИИК
Start L50	0,05	1000	50	15	0,98	0,37	0,12	0,75	704 000	0,43
ПЛАЗМАК- РОЙ 3000М	0,5	350	20	15	0,15	0,1	0,03	0,75	650 000	0,14
ПРМ-1	0,1	1300	40	20	0,94	0,81	0,07	0,98	1 170 000	0,48
STALEX HPR 203	0,1	1900	150	20	0,94	0,97	0,98	0,98	1 050 000	0,96

$$\text{ИИК} = \sqrt[n]{F1(C1) * F2(C2) * \dots * Fn(Cn)} \quad (10)$$

Построим карту позиционирования, рисунок 12.

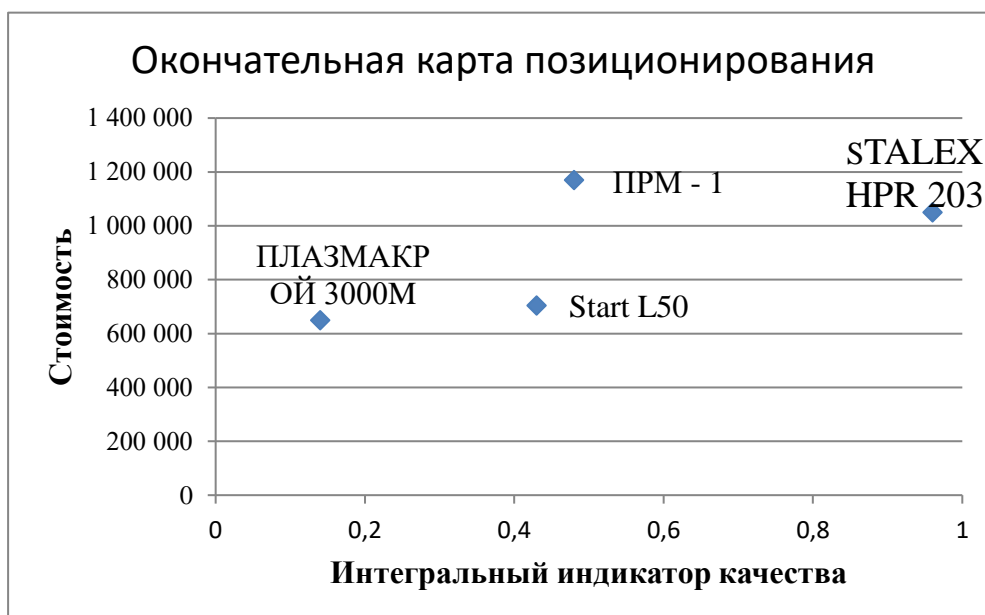


Рисунок 12 – Окончательная карта позиционирования

Таким образом, наиболее полно отвечает требованиям станок плазменной резки с ЧПУ STALEX HPR 203. Учитывая соотношение «цена – качество» он больше всех подходит для целей проекта.

Рассчитаем необходимое количество оборудования по формуле:

$$N = \frac{R \cdot T}{V}, \quad (11)$$

Где N – необходимое количество станков;

R – среднее количество деталей в месяц, ед.; R = 100 деталей (определено по среднему количеству деталей в месяц на полный годовой выпуск);

V – средний месячный фонд времени работы 1 станка, ст.час;

T – среднее время на резку одной детали на плазменном станке, ст. час. T = 0,17 часа

$$V = 8 * 1 * 30 * 0,91 = 218,4 \text{ часа}$$

Где 8 – время 1 смены, час;

1 – количество рабочих смен в сутки;

30 – среднее количество календарных дней в месяц;

0,91 – коэффициент, учитывающий время на техническое обслуживание.

Подставим данные в формулу 1, получим:

$$N = (100 * 0,17) / 218,4 = 0,08 \text{ станка.}$$

Принимаем 1 станок.

В таблице 14 представлены затраты на приобретение оборудования.

Таблица 14 – Затраты на приобретение оборудования

Оборудование	Поставщик	Кол - во	Затраты на до- ставку, руб.	Затраты на установку и пускакона- ладку, руб.	Цена, руб.	Итого, руб.
Станок плаз- менной резки с ЧПУ STALEX HPR 203	Компания «Стерб- руст», г. Че- лябинск	1	13 000	73 500	1 050 000	1 136 500

Доставка осуществляется из г. Челябинска с помощью групп компаний «Де- ловые линии», затраты на приобретение оборудования составят 1 136 500 руб.

В таблице 15 представлен расчет стоимости изготовления деталей на 1 кор- пус до и после реализации проекта.

Таблица 15 – Калькулирование себестоимости изготовления насоса 2.3ПТ

№ п/п	Статьи затрат	до реализации проекта	после реализации проекта	Изменение
1	Затраты на изготовление де- талей корпуса насоса на станке плазменной резки			
1.1	Покупные изделия (детали корпуса насоса)	41500	0	-41500

Окончание таблицы 15

1.2	Основные материалы для из- готовления деталей корпуса насоса	0	24304	24304
1.3	Основная заработная плата рабочих, занятых на произ- водстве деталей корпуса насоса	0	1500	1500
1.4	Дополнительная заработная плата рабочих, занятых на	0	225	225

	производстве деталей корпуса насоса			
1.5	Отчисления страховых взносов	0	517,5	517,5
1.6	Итого прямых затрат	0	2242,5	2242,5
1.7	Общепроизводственные расходы в т.ч. амортизация	0	690	690
1.8	Общехозяйственные расходы	0	1207,5	1207,5
1.9	Коммерческие расходы	0	86,25	86,25
1.10	Итого себестоимость изготовления деталей корпуса на станке плазменной резки	41500	28530,25	-12969,75
2	Затраты на доработку корпуса и сборку насоса (материальные затраты, ЗП, отчисления в ФСС, ОПР, ОХР, коммерческие расходы)	138672	138672	0
3	Полная себестоимость изготовления насоса 2.ЗПТ	180172	167202,25	-12969,75
4	Цена реализации с НДС	253000,00	253000,00	0
5	Экономия на изготовлении деталей корпуса			12969,75

Прямые затраты на покупку деталей для одного корпуса насоса у поставщика составили 41500 руб., на изготовление на собственном производстве с применением станка плазменной резки с ЧПУ – 28530,25 руб., экономия на себестоимости составила 12969,75 руб.

4.3 Финансовый план

Исходные данные для проекта:

1. Потребность в капитальных вложениях для реализации бизнес - плана - 1 902 076 руб., в том числе вложения в оборудование 1 136 500 руб. и в оборотный капитал 765 576 руб., в соответствии с проектно – сметной документацией, представленной в таблице 16.

2. Ввод в эксплуатацию: 3 квартал 2018 года.
3. Продолжительность периода, на который рассчитан бизнес – план 5 лет.
4. Доставка осуществляется из г. Челябинска через фирму ООО «Стербруст», которая в дальнейшем будет производить пусконаладку и техническое обслуживание.

Таблица 16 – Потребность в капитальных вложениях согласно проектно – сметной документации

Наименование показателей	Всего по проектно-сметной документации	Выполнено на момент начала реализации проекта	Подлежит выполнению до конца проекта
Капитальные вложения по утвержденному проекту, всего	1 902 076	0	1 902 076
в том числе:	0		
строительно-монтажные работы	0	0	0
оборудование	1 136 500	0	1 136 500
прирост оборотных средств	765 576	0	765 576
в т.ч. НДС с оборудования	290 147	0	290 147

На предприятии используется линейный способ начисления амортизации. Линейный способ представляет собой равномерное списание стоимости, ежемесячное начисление одних и тех же сумм в процентах от первоначальной стоимости имущества. Сумма отчислений получается путем деления первоначальной стоимости на срок полезного использования объекта в месяцах рассчитывается по формуле:

$$A = P * K, \quad (12)$$

где P – первоначальная стоимость;

K – норма амортизации.

$$K = 1/n * 100, \quad (13)$$

Где n – срок полезного использования в месяцах.

Амортизируемое оборудование - станок плазменной резки с ЧПУ STALEX HPR 203.

Срок полезного использования станка 7 лет, данный вид оборудования относится к 5 амортизационной группе. Амортизация рассчитана в таблице 17.

Таблица 17 – Амортизационные отчисления

Наименование показателей	Норма амортизации (в процентах)	0 год	2018	2019	2020	2021	2022
		Всего	Всего	Всего	Всего	Всего	Всего
1 Основные фонды и нематериальные активы по проекту, всего		1 902 076					
в том числе:							
1.1 По проекту, всего:		1 902 076					
из них:							
оборудование		1 902 076					
1.2 Ранее понесенные затраты на создание фондов, всего			0				
1.3 Начисленная амортизация по проекту	1,19%		120 908	120 908	120 908	120 908	120 908
1.4 Остаточная стоимость основных фондов и нематериальных активов по проекту			846 353	725 445	604 538	483 630	362 723
2 Ранее созданные основные фонды и нематериальные активы, относимые на себестоимость продукции по бизнес-плану (общепроизводственные, общехозяйственные и сбытовые), всего			0	0	0	0	0
2.2 Начисленная амортизация							
2.3 Остаточная стоимость основных фондов							
3 Основные фонды по проекту (сумма показателей пп. 1 и 2)		1 902 076	0				
4 Начисленная амортизация, всего (сумма показателей пп. 1.3 и 2.2)			120 908	120 908	120 908	120 908	120 908

Окончание таблицы 17

5 Всего, остаточная стоимость основных фондов (сумма показателей пп. 1.4 и 2.3)			846 353	725 445	604 538	483 630	362 723
---	--	--	---------	---------	---------	---------	---------

Реализация проекта осуществляется за счет заемных средств. Кредит предоставляет ПАО «Сбербанк» под 16% годовых на 3 года. График погашения кредита представлен в таблице 18.

Таблица 18 – График погашения кредита

	1 год	2 год	3 год	Итого
Недостаток средств	1902076			1902076
Сумма кредита	1902076			1902076
Погашение кредита	634 025,33	634 025,33	634 025,33	1902076
Уплата процентов	101 444,05	101 444,05	101 444,05	266 290,64
Общая сумма уплаты за кредит	735 469,39	735 469,39	735 469,39	2 168 366,64

Рассмотрим финансовые результаты производственной и сбытовой деятельности в таблице 19.

Таблица 19 – Финансовые результаты производственной и сбытовой деятельности

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.
Экономия по прямым затратам	1 634 189	1 715 898	1 801 693	1 891 777	1 986 366
Начисленная амортизация по проекту	120 908	120 908	120 908	120 908	120 908
Общая экономия по проекту	1 513 281	1 594 990	1 680 785	1 770 870	1 865 459
Налогооблагаемая прибыль	1 495 991	1 580 361	1 668 815	1 761 560	1 858 809
Платежи в бюджет, в т.ч.	316 488	330 702	345 733	361 622	378 412
Налог на имущество (2,2%)	17 290	14 630	11 970	9 310	6 650
Налог на прибыль	299 198	316 072	333 763	352 312	371 762
Прибыль по проекту (разность показателей п.1 и пп. 2, 3, 4)	1 196 793	1 264 288	1 335 052	1 409 248	1 487 047

Общая экономия по проекту в первый год составит 1 634 тыс. руб., прибыль – 1 196 тыс. руб.

4.4 Оценка показателей эффективности проекта и анализ чувствительности

Данные по инвестиционному проекту:

- Срок внедрения инвестиционного проекта 01.01.2019 года;
- Горизонт расчета 5 лет;
- Шаг расчета год;
- Ставка дисконтирования 16%.

Для определения эффективности инвестиционного проекта рассчитаны следующие показатели (см. Приложение В):

1. Чистый дисконтированный доход (NPV) представляет собой общую сумму эффекта за весь планируемый или расчетный срок действия проекта от производства продукции, приведенную к начальному периоду времени.

По данному проекту $NPV = 15\,451\,735$ руб. Проекта принимается, если NPV выше 0, т. к. NPV имеет положительное значение, значит, инвестиционный проект выгоден.

2. Индекс рентабельности (PI) характеризует отношение суммы приведенных эффектов к общей величине капитальных вложений. Проект принимается, если PI больше 1.

В данном инвестиционном проекте $PI = 8,12$, т.е. инвестиционный проект экономически выгоден.

3. Срок окупаемости проекта – период времени, который требуется для возвращения вложенной суммы. По данному инвестиционному проекту срок окупаемости равен 1 год 4 месяца.

Показатели эффективности данного инвестиционного проекта достаточно высоки, превышают рекомендованные значения, а следовательно проект является эффективным.

Чтобы проверить проект на устойчивость к изменяющимся состояниям внешней среды, проводится анализ чувствительности инвестиционного проекта. Однопараметрический анализ чувствительности проведен при изменении следующих параметров:

1. Увеличение объема инвестиций на 20%.

2. Увеличение нормы дисконта с 16% до 20%.
3. Уменьшение объема производства и реализации до 80%.

Двухпараметрический анализ проведен при увеличении объема инвестиций на 20% и уменьшении объема производства и реализации до 80%

Результаты анализа чувствительности приведены в таблице 20.

Таблица 20 – Анализ чувствительности бизнес – проекта полных инвестиционных затрат

Показатели	ЧДД, тыс. руб.	ИД инвестиций	Срок окупаемости с учетом дисконтирования
Базовый вариант	15 452	8,12	1 год и 4 месяца
1 Увеличение объема инвестиций на 20%	14 792	6,59	1 год и 5 месяцев
2 Увеличение нормы дисконта с 16% до 20 %	14 189	7,46	1 год и 4 месяца
3 Уменьшение объема производства и реализации до 80%	11 252	5,92	1 год и 6 месяцев
<i>Двухпараметрический анализ чувствительности</i>			
4 Увеличение объема инвестиций на 20% и уменьшение объема производства и реализации до 80%	10 592	4,45	1 год и 9 месяцев

По данным таблицы 20 можно сделать следующие выводы:

1. Базовый вариант эффективности инвестиционного проекта имеет достаточно высокие значения, в частности ЧДД = 15 452 тыс. руб. ИД = 8,12 пункта, что значительно выше рекомендованного значения, дисконтированный срок окупаемости проекта равен 1 год 4 месяца.

2. При увеличении объема инвестиций на 20% от проектного значения, происходит снижение ЧДД на 660 тыс. руб., ИД доходности снижается на 1,53 и составляет 6,59 пункта. Дисконтированный срок окупаемости составляет 1 год 5 месяцев.

3. При увеличении нормы дисконта с 16% до 20% происходит уменьшение ЧДД на 1 263 тыс. руб., ИД доходности снижается и составляет 7,46 пункта. Дисконтированный срок окупаемости составляет 1 год 4 месяца.

4. При уменьшении объема производства и реализации до 80% происходит снижение ЧДД на 4 200 тыс. руб.. А индекс доходности составляет 5,92 пункта. Дисконтированный срок окупаемости составляет 1 год и 6 месяцев.

5. Двухпараметрический анализ чувствительности показал, что при одновременном увеличении объема инвестиций на 20% и уменьшении объема производства и реализации до 80% ЧДД снижается от базового значения на 4 860 тыс. руб. и составляет 10 592 тыс. руб., индекс доходности снижается на 3,67 пункта и составляет 4,45 пункта. Дисконтированный срок окупаемости составляет 1 год 9 месяцев.

Анализ чувствительности не снизил инвестиционную привлекательность проекта для предприятия ООО «Норд – Агрегат», так как переход на собственное производство требуется для решения следующих проблем:

- Рост рекламаций к деталям корпуса насоса;
- Значительная зависимость от поставщиков;
- Задержка поставок деталей корпуса.

4.5 Влияние проекта на основные показатели хозяйственной деятельности предприятия

Проведем прогноз выручки предприятия с реализацией и без реализации проекта (рисунок 13).

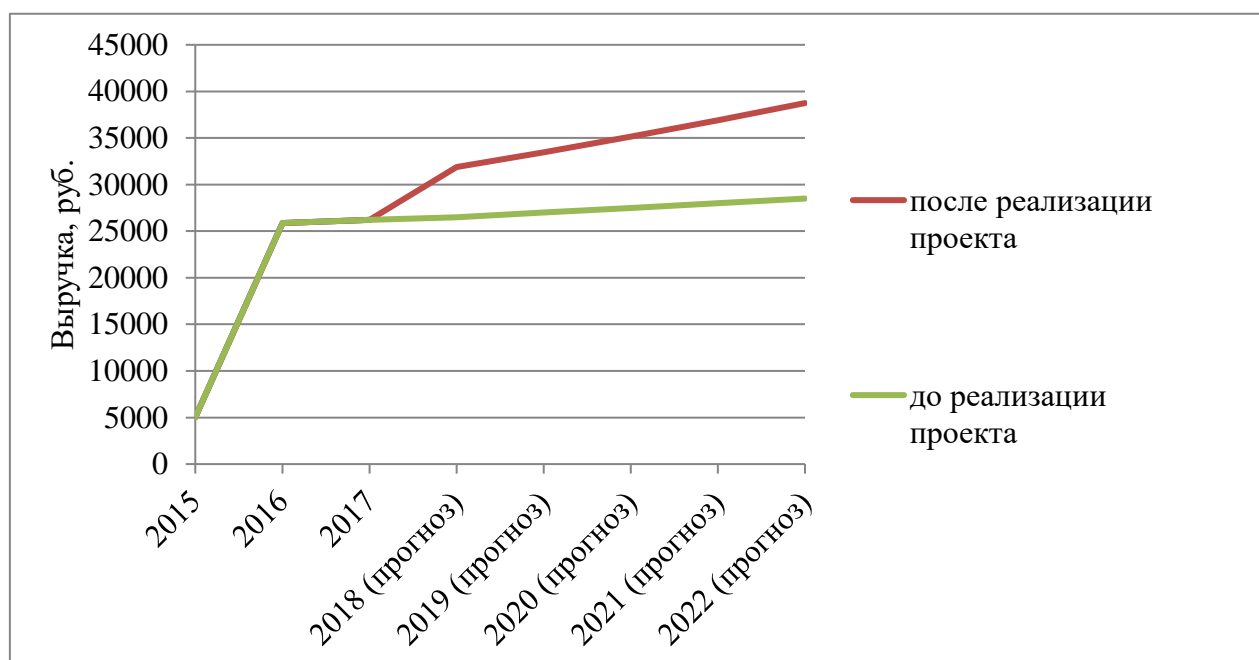


Рисунок 13 – Прогнозная оценка выручки

Без реализации проекта наиболее ожидаемая величина выручки сохранится примерно на прежнем уровне (исходя из количества запрошенных коммерческих предложений в 2017 году). После реализации бизнес-плана предполагается рост выручки за счет увеличения объемов производства и реализации продукции, который обусловлен тем, что на предприятие регулярно поступают коммерческие предложения на приобретение наиболее востребованного товара – трехплунжерного насоса габарита 2.3 ПТ, являющегося аналогом насоса 2.3ПТ-25, производящимся в г. Свесск, Украина. В связи с напряженной политической и экономической ситуацией, сложившейся между Россией и Украиной, потребители насосов производства Украины могут столкнуться с проблемами приобретения насосов у «Свесского насосного завода», наложением санкций и повышением цен на продукцию. Анализ потенциальных потребителей показал, что потребители готовы сменить поставщика и приобретать насосы габарита 2.3 ПТ у предприятия-производителя ООО «Норд – Агрегат».

Расчет затрат на 1 рубль товарной продукции с прогнозом представлен на рисунке 14.

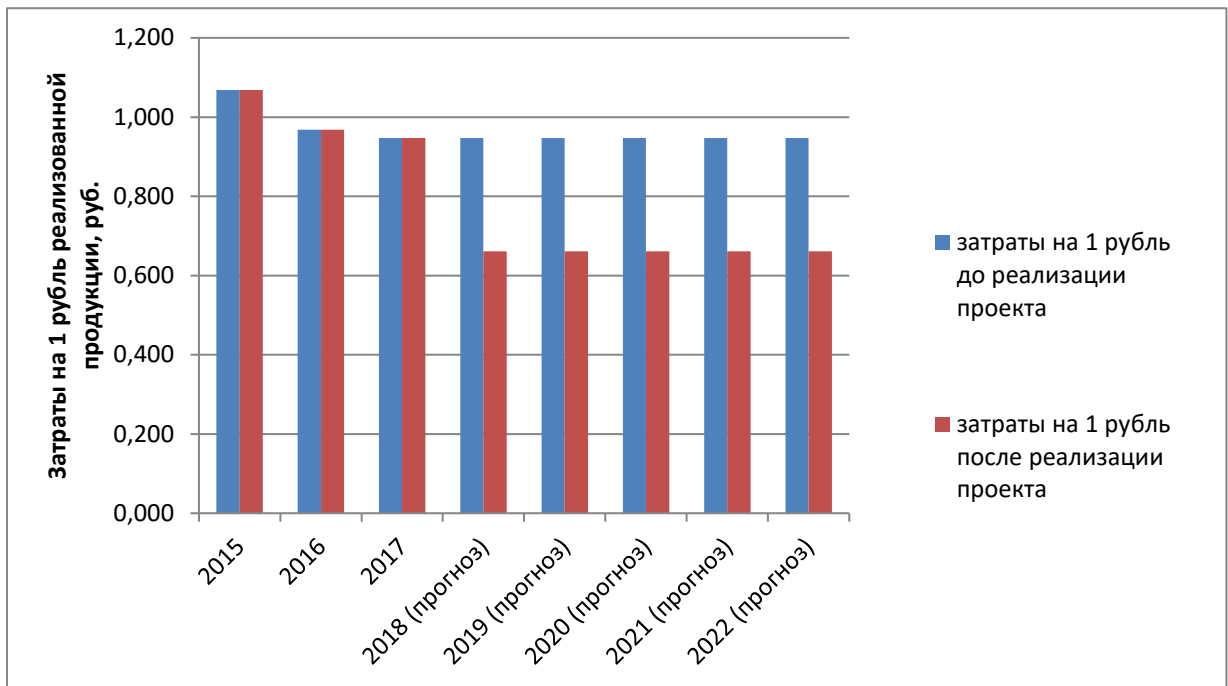


Рисунок 14 – Затраты на 1 рубль товарной продукции

На рисунке видно, что затраты на 1 рубль готовой продукции с реализацией проекта значительно ниже, чем без реализации бизнес-плана по освоению собственного производства, что обусловлено экономией на производственных затратах. По проекту экономия затрат на производство деталей корпуса составляет 12 969 руб. на единицу продукции.

Рассмотрим прогноз показателей прибыли на рисунке 15.

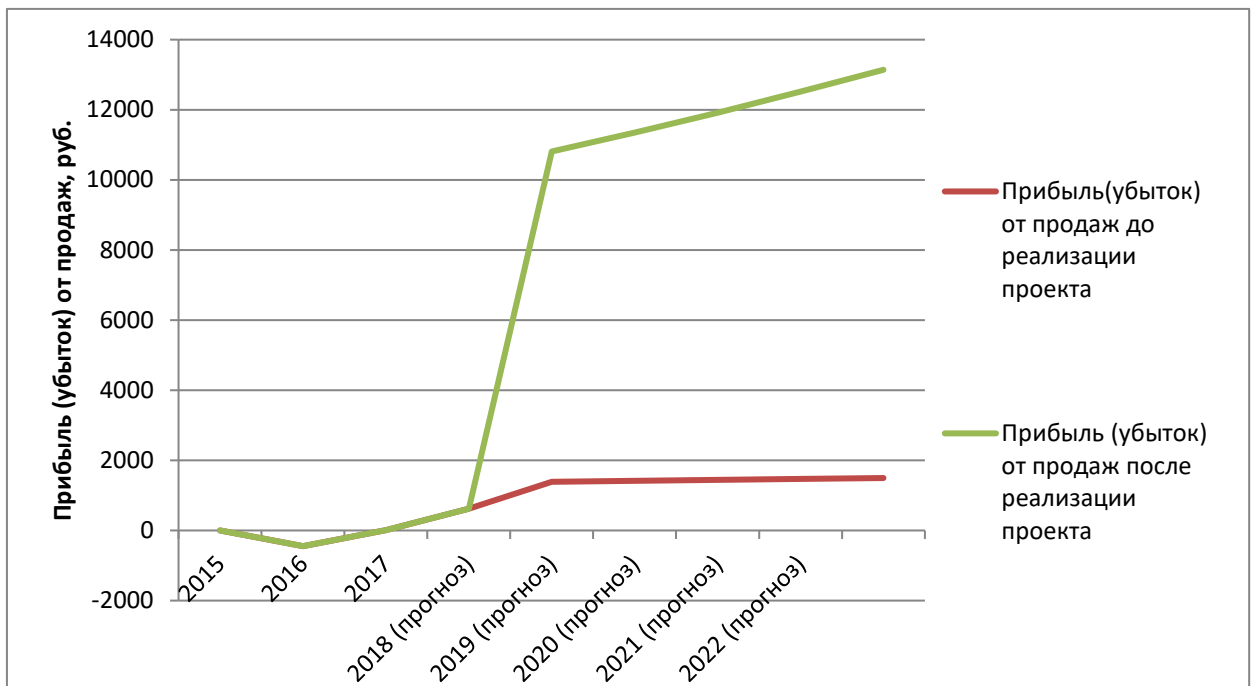


Рисунок 15 – Прогнозная оценка прибыли (убытка) от продаж

С реализацией проекта ожидается рост прибыли за счет снижения затрат на изготовление деталей корпуса, при неизменной цене реализации.

В 4 главе разработан и обоснован бизнес – план по совершенствованию производственной деятельности на предприятии ООО «Норд – Агрегат». В результате оценки которого были получены следующие показатели эффективности проекта:

- Чистый дисконтированный доход равен 15 451 735 руб.;
- Индекс доходности 8,12 пункта;
- Дисконтированный срок окупаемости 1 год 4 месяца.

Показатели эффективности данного инвестиционного проекта достаточно высоки, превышают рекомендованные значения, а следовательно проект является эффективным. Проведенный анализ чувствительности не снизил инвестиционную привлекательность проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе развития экономики успех предприятия в значительной степени определяется реализацией его конкурентных преимуществ, достижение которого во многом зависит от осуществления перспективных для предприятия проектов. Рост инвестиций приводит к повышению производительности труда и более полной нагрузке производственных мощностей. Наличие достаточных инвестиционных ресурсов и их рациональное использование являются долгосрочным фактором развития экономики страны в целом, отдельных ее отраслей, а также предприятий.

В рамках выпускной квалификационной работы проведен анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия за 2015 – 2017 гг.

Из анализа экономических показателей видно, что происходит общее возрастание показателей. Одним из достоинств деятельности предприятия является возрастающий объем продаж.

Разработан бизнес – план по совершенствованию деятельности предприятия и проведена оценка его эффективности. Данный проект предусматривает приобретение станка плазменной резки с ЧПУ общей стоимостью 1 136 500 руб., источник финансирования – кредит ПАО «Сбербанк» под 16% годовых.

Срок внедрения инвестиционного проекта 01.01.2019 г., горизонт расчета 5 лет, шаг расчета год. При годовой ставке дисконтирования 16%, равной ставке по кредиту:

- Чистый дисконтированный доход равен 15 451 735 руб.;
- Индекс доходности 8,12 пункта;
- Дисконтированный срок окупаемости 1 год 4 месяца.

Внедрение инвестиционного проекта позволит осуществить следующие задачи:

1. Повысить качество деталей, следовательно, снизить количество рекламаций.
2. Частичная независимость от поставщиков и уровня их цен.
3. Снижение себестоимости изготавливаемых деталей корпуса.

Практическая часть выпускной квалификационной работы выполнена по данным исследуемого предприятия и имеет практическую ценность для ООО «Норд – Агрегат».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Правовые акты

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2015) / Опубликован на Официальном интернет - портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

3 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 № 146-ФЗ (ред. от 09.03.2016) / Опубликован на Официальном интернет - портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

4 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 28.11.2015, с изм. от 30.12.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2016) / Опубликован на Официальном интернет - портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

5 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 15.02.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.03.2016) / Опубликован на Официальном интернет - портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

6 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 09.03.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.03.2016) / Опубликован на Официальном интернет - портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

7 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) / Опубликован на Официальном интернет - портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

8 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477 / Опубликован на Официальном интернет - портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

Книги и статьи

9 Бобылева, А.З. Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. Факультет государственного управления. «Финансовые управленческие технологии / А.З. Бобылева. – М: ИНФРА-М, 2011. -491 с.

10 Будашевский, В.Г. Логика: Основы технологии продуктивного мышления: учебное пособие/ В.Г. Будашевский. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 187 с.

11 Будашевский, В.Г. Системный анализ и прогноз позиционирования товара и фирмы на основе формирования интегрального индикатора качества товара / В.Г. Будашевский // Труды II научной школы. Проблемы устойчивого развития городов России. – Миасс: Геотур, 2005.

12 Выварец, А.Д. Экономика предприятия: учебник для вузов: доп. УМО по спец. «ЭиУ на предприятии» / А. Выварец. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 543 с.

13 Ильин, А.И. Планирование на предприятии / А.И. Ильин. - Мн.: ООО «Новое знание», 2011.- 635 с.

14 Ковалев, В.В., Волкова, О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник для вузов / В.В. Ковалев. – М: Проспект 2011. – 458 с.

15 Лукасевич, И.Я. Инвестиции: учебник для вузов по направ. «Экономика» и спец. «Финансы и кредит»: рек. УМО /И.Я. Лукасевич. – М.: Вузовский учебник: Инфра–М.: 2011. -413 с. – (Вузовский учебник).

16 Налимов, В.В. Теория эксперимента. – М.: Наука, 1971. – 208 с.

17 Сергеев, И.В. Инвестиции: учебник и практикум для бакалавров: рек. МОиН РФ для вузов по эконом. направ. и спец. / И.В. Сергеев, И.И. Веретенников, В.В. Шеховцев.- 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2014. - 314 с. - (Бакалавриат. Базовый курс).

Internet-источники

18 Сайт ООО «Норд - Агрегат». URL: [http:// www.nord-agregat.ru](http://www.nord-agregat.ru)

19 Сайт ООО «Уральский Завод Спецтехники». URL: [http:// www.uzst.ru](http://www.uzst.ru)

20 Сайт ООО "Первомайскхиммаш". URL: [http:// www.phm.ru](http://www.phm.ru)

21 Сайт ООО «Торговый Дом «УралСпецКран». URL: [http:// www.uralck.com](http://www.uralck.com)

22 Сайт Завода паровых установок «Unisteam». URL: [http:// www.unisteam.com](http://www.unisteam.com)

23 Сайт ООО «ТПК «Сибпромтранс»». URL: [http:// www.sibpromtrans.ru](http://www.sibpromtrans.ru)

24 Сайт Автопроизводственного холдинга «Автократ». URL: [http:// www.avtokrat.com](http://www.avtokrat.com)

25 Сайт ООО «Группа Спецнефтемаш». URL: [http:// www.specneftemash.ru](http://www.specneftemash.ru)

26 Сайт ЧАО «Свесский насосный завод». URL: [http:// www. snz.com.ua](http://www.snz.com.ua)

27 Сайт ООО "НПКФ ПРОМКОМПЛЕКТАЦИЯ". URL: [http:// www.urpk-don.ru](http://www.urpk-don.ru)

28 Сайт ООО «Торговый дом «Свесский насосный завод». URL: <http://www.snz-nasos.ru>

29 Сайт ООО «Технопроект Инжиниринг». URL: <http://www.tehnoprojekt.ru>

30 Сайт ООО «Плазма – Регион». URL: <http://www.utehm.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Отчет о финансовых результатах ООО «Норд – Агрегат» за 2015 – 2017 гг.

Таблица А.1 – Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За отчетный год (2017), тыс. руб.	За предыдущий год (2016), тыс. руб.	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему (2015), тыс. руб.
	Выручка ⁵	2110	26212	25874	5021
	Себестоимость продаж	2120	24836	25057	5366
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1376	817	-345
	Коммерческие расходы	2210			
	Управленческие расходы	2220	756	803	102
	Прибыль(убыток) от продаж	2200	620	14	-447
	Доходы от участия в других организациях	2310			
	Проценты к получению	2320			
	Проценты к уплате	2330			
	Прочие доходы	2340	1	0	0
	Прочие расходы	2350	79	4	16
	Прибыль(убыток) до налогообложения	2300	542	10	-463
	Текущий налог на прибыль	2410	114	0	0

	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
	Изменение отложенных налоговых активов	2450			
	Прочее	2460			
	Чистая прибыль (убыток)	2400	428	10	-463

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс ООО «Норд – Агрегат» за 2015 – 2017 гг.

Таблица Б.1 – Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря отчетного года (2017)	На 31 декабря предыдущего года (2016)	На 31 декабря года, предшествующег о предыдущему (2015)
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Основные средства	1150	532	209	341
	в т. ч.: здания	1151			
	машины и оборудование	1152			
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Незавершенные капитальные вложения в объекты основных средств	1185			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	532	209	341
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	374	803	442
	в т. ч.: сырье и материалы	1211			
	затраты в незавершенном производстве	1212			
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213			
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	12	147	1
	Дебиторская задолженность	1230	1369	1449	648
	в т.ч.: долгосрочная	1231			
	из нее задолженность покупателей и заказчиков	1232			
	краткосрочная	1233			
	из нее задолженность покупателей и заказчиков	1234			
	не предъявленная к оплате начисленная выручка	1235			
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	846	96	298
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	2601	2495	1389
	БАЛАНС	1600	3133	2704	1730

Окончание приложения Б

Окончание таблицы Б. 1

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря отчетного года	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующег о предыдущему (2015)
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	16	16	16
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	()	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	278	10	-269
	в т. ч.: промежуточные дивиденды	1371			
	Итого по разделу III	1300	294	26	-253
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	1600	1600	1600
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Обязательства перед инвесторами по передаче объектов строительства	1435			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400	1600	1600	1600
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	794	767	169
	Кредиторская задолженность	1520	445	311	214
	в т. ч.: перед поставщиками и подрядчиками	1521			
	перед покупателями и заказчиками	1522			
	перед персоналом организации	1523			
	перед бюджетом по налогам и сборам	1524			
	перед государственными внебюджетными фондами	1525			
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Обязательства перед инвесторами по передаче объектов строительства	1545			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	1239	1078	383
	БАЛАНС	1700	3133	2704	1730

ПРИЛОЖЕНИЕ В

План денежных поступлений и выплат

Таблица В. 1 – План денежных поступлений и выплат

Показатели	4 квар- тал 2018 года	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ И СБЫТУ ПРОДУКЦИИ					
1. Общая экономия		1 755 096	1 836 805	1 922 600	2 012 685
1.1 Экономия по проекту, всего:		1 634 189	1 715 898	1 801 693	1 891 777
1.2 Амортизация		120 908	120 908	120 908	120 908
2. Денежные выплаты, всего		316 488	330 702	345 733	361 622
платежи в бюджет		316 488	330 702	345 733	361 622
3. Сальдо потока от деятельности по производству и сбыту продукции (разность показателей пунктов 1 и 2)	0	1 438 608	1 506 104	1 576 867	1 651 063
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ					
4. Поступление средств, всего					
(сумма показателей пунктов 4 «а», 4 «б» и 4 «в»)	0	0	0	0	0
в том числе:					
а) денежные средства претендента на начало реализации проекта	0	0	0	0	0
б) продажа имущества	0	0	0	0	0
в) продажа финансовых активов (паи, ценные бумаги других эмитентов)	0	0	0	0	0
5. Выплаты, всего	1 902 076	0	0	0	0
6. Сальдо потока от инвестиционной деятельности (разность показателей 4 и 5)	-1 902 076	0	0	0	0
7. Сальдо потока по производственной и инвестиционной деятельности (сумма показателей 3 и 6)	-1 902 076	1 438 608	1 506 104	1 576 867	1 651 063
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ					
8. Поступление средств, всего		1 902 076,00	0	0	0
9. Выплата средств, в т.ч.			735 469	735 469	735 469
9.1 Погашение кредита			634 025	634 025	
9.2 Уплата процентов	16%		101 444	101 444	101 444

Окончание таблицы В. 1

10. Сальдо потока по финансовой деятельности (разность показателей пунктов 8 и 9)		1 902 076,00	-735 469	-735 469	-735 469	0
11. Общее сальдо потока(сумма показателей пунктов 7 и 10)		0	703 139	770 634	841 398	1 651 063
Сальдо потока нарастающим итогом			703 139	1 473 773	2 315 171	3 966 234
Шаг расчета		0	1	2	3	4
Норма дисконта, Е		16%				
12. К-нт дисконтир		1,00	0,86	0,74	0,64	0,55
13. Дисконтир сальдо от операц деяти			1 240 179	1 119 280	1 010 232	911 867
14. Дисконтир инвестиции (стр.5*К-нт диск)		1 902 076	0	0	0	0
15. Текущий ЧДП нарастающим итогом		-1 902 076	1 240 179	2 359 460	3 369 692	4 281 559
16. Текущий ЧДП нараст итогом с затами на инвестиции		-1 902 076	-661 897	1 697 563	5 067 255	9 348 814
ЧД		0				
ЧДД (NPV) (Сумма стр.15)		15 451 735				
Срок окупаемости с учетом дисконтир (DPP)		1,28	15			
Индекс рентабельности (PI)		8,12				
Срок окупаемости проекта	1 год 4 месяца					