

Введение

Регионы Российской Федерации обладают в настоящее время значительной долей самостоятельности в решении экономических вопросов. Это право регионов закреплено в Конституции Российской Федерации и Законе "Об основах местного самоуправления". Принимаются региональные законы, призванные обеспечить поддержку развития промышленных предприятий. Однако при всей либеральности законодательных актов проблемы решаются не в должной мере.

Каждый регион заинтересован в повышении качественного уровня управления хозяйствующими субъектами, так как это способствует росту промышленного производства, а также инвестиций в предприятия, расположенные на его территории, и старается проводить активную политику в данном направлении. Возникает вопрос не только о законодательном, но и об организационном обеспечении бизнес-деятельности.

Центральной функцией управления промышленным предприятием является планирование и ее современный элемент - бизнес-планирование. Бизнес-планирование как функция управления оказывает значительное влияние как на качество управления промышленным предприятием, так и на качество его инвестиционной деятельности.

Основными субъектами экономической деятельности являются хозяйствующие субъекты, в качестве которых могут выступать инвесторы, а также предприятия, заинтересованные в привлечении капитала для реконструкции уже существующих производств или строительства новых. Взаимодействие хозяйствующих субъектов является центральным звеном экономической деятельности. Оптимизация такого взаимодействия будет способствовать росту доверия партнеров и снижению рисков проектов.

В качестве основного документа управления, используемого в текущей

деятельности промышленного предприятия, используется бизнес-план. В этой связи является актуальным разработка методики, технологии и организации бизнес-планирования и выработка рекомендаций по совершенствованию данного процесса в ОАО «ННП».

Актуальные вопросы, связанные с изучением проблем качества планирования нашли свое отражение в трудах ученых советской школы планирования, внесших весомый вклад в разработку проблем качества процессов управления и планирования. Среди них можно выделить известных отечественных ученых А.Д. Бренц, А.И. Ильин, Б.А. Райзберга, Л.С. Пекарского и других авторов. Методические вопросы проведения процессов планирования были широко освещены в работах В. Беренса, В.Г. Маниловского, В.А. Горемыкин, Э.Р. Бугулов, А.Ю. Богомаев и других авторов.

Эти исследования имеют большое теоретическое и практическое значение, но в них недостаточно полно присутствует системный анализ качества процессов бизнес-планирования и его организационно-методического обеспечения и регулирования. При этом основное внимание необходимо уделить созданию устойчивого поля взаимодействия промышленных предприятий с внешней средой, позволяющего эффективно воздействовать на внутренние процессы, протекающие в системе управления бизнес-планированием промышленного предприятия, а также учитывать не только внутренние потребности управления, но и внешние факторы и, прежде всего, информационные потребности партнеров промышленного предприятия.

Кроме того, недостаточно изучена роль информационной системы бизнес-планирования и ее влияние на данные процессы и управление предприятием в целом, а также на взаимодействие хозяйствующих субъектов в процессе экономической деятельности.

Система бизнес-планирования, как наиболее подверженная субъективному воздействию и не урегулированная на законодательном или

каком-либо другом нормативном уровне, что вызывает различия в мнениях и подходах к ее реформированию.

Цель работы состоит в обосновании и разработке научно-практических методов и организационно-экономического механизма деятельности ОАО «ННП» в области бизнес-планирования.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в настоящее время в условиях финансового кризиса, бизнес-деятельность способствует укреплению финансового положения предприятия, обеспечивает его выживаемость. Организационное обеспечение управления бизнес-процессами является важнейшим звеном экономической деятельности.

Для достижения данной цели в работе поставлены следующие основные задачи:

охарактеризовать современное состояние и проблемы управления экономической деятельностью предприятия через бизнес-планирование;

исследовать методические подходы, технологические особенности бизнес-планирования на современных предприятиях, информационную систему бизнес-планирования хозяйствующего субъекта;

раскрыть сущность, объекты, цели, инструменты, подсистемы и механизм управления бизнес-планированием промышленного предприятия;

изучить теоретические подходы к бизнес-планированию с точки зрения системного подхода, выявить достоинства и недостатки различных подходов, определить их применимость к формированию современной системы управления бизнес-планированием;

оценка материальных затрат на производство теплоэнергии, оценка конкурентоспособности по отношению к другим производителям и муниципальным предприятиям.

Объектом исследования является процесс бизнес-планирования в ОАО «ННП».

Предметом исследования является анализ возможности производства и сбыта новых товаров силами ОАО «ННП», улучшения морально-психологического климата в коллективе предприятия за счет получения более качественного продукта, снижения издержек на производство, модернизации процесса.

Общетеоретическую и методологическую основу исследования составили положения, содержащиеся в трудах отечественных и зарубежных ученых экономистов в области бизнес-планирования, бухгалтерского и управленческого учета, теории управления и организации отдельных инвестиционных проектов и промышленного производства в целом.

В процессе исследования использовались нормативные акты Российской Федерации и Тюменской области, регулирующие исследуемые процессы или оказывающие на них опосредованное влияние; результаты авторских исследований, материалы периодической печати, материалы научных семинаров и конференций.

Методологическая обработка исходных данных проводилась с помощью общенаучных приемов анализа и синтеза; специфических методов исследования (монографического, абстрактно-логического); методов причинно-следственных связей, системного подхода и экономико-математического инструментария.

Практическая значимость работы. Теоретические выводы, методические разработки и практические результаты научного исследования могут быть использованы в деятельности ОАО «ННП», а также отдельными предприятиями для формирования оптимальной информационной среды, увязывающей все информационные компоненты современного управления, и позволяют построить на предприятии эффективную систему управления экономической деятельностью посредством системы увеличения жизненного цикла функционирования, основанной на внедрении и сопровождении на промышленном предприятии стандарта по бизнес -планированию. Это будет

способствовать реализации экономической политики региональных органов власти, улучшению привлекательности отдельных регионов для внешних инвесторов и повышению их инвестиционного рейтинга.

Глава I. Теоретические основы бизнес-планирования

.1 Понятие и назначение бизнес-плана

В современных условиях острой конкуренции и стремительно меняющейся конъюнктуры энергетического рынка большое значение приобретает вопрос повышения конкурентоспособности предприятий.

Достижение этой цели будет способствовать использованию бизнес-планирования в деятельности предприятия.

Создание новых проектов предполагает предварительное экономическое обоснование их целесообразности, последующее планирование необходимых затрат на их осуществление и ожидаемых конечных результатов. Бизнес-планирование позволяет экономистам-менеджерам не только обосновать необходимость разработки того или иного инновационного проекта, но и возможность его реализации в действующих рыночных условиях.

Основными объектами бизнес-планирования в свободных экономических отношениях служат высокодоходные и конкурентоспособные инновационные проекты. Как известно, современный рынок, основанный на соблюдении всеми производителями и потребителями равновесия между спросом и предложением и соизмерении своих доходов и расходов, всегда будет отдавать предпочтение в кредитовании и финансировании тем производственным, предпринимательским или коммерческим предложениям, которые в будущем дадут наибольший социально-экономический результат. Бизнес-планы в основном предназначаются для того, чтобы способствовать выходу на рынок высококонкурентных новых видов товаров и услуг.

Следовательно, любой инновационный бизнес-проект должен иметь соответствующий бизнес-план обоснования оптимальных показателей производства и продажи товаров и услуг как на отечественном, так и на

зарубежном рынке. В рыночных отношениях бизнес-план сам превращается в своеобразный товар, продвижение которого в окружающую предприятие внешнюю банковско-кредитную или финансово-инвестиционную среду должно принести максимальный доход разработчикам нового проекта.

Бизнес-планы являются для наших производителей новым видом внутрихозяйственного или внутрифирменного планирования, получившим наибольшее распространение на малых и средних предприятиях. Бизнес-планы разрабатываются на различные инновационные объекты или процессы, связанные с проектированием или созданием новых фирм и их подразделений, разработкой и поставкой на рынок требуемых товаров и услуг, реконструкцией предприятий и расширением выпуска продукции, совершенствованием технологии и организации производства, повышением качества товаров и производительности труда. В них обосновывается определенная социально-экономическая цель, как правило, имеющая завершённый созидательный результат: рост прибыли, увеличение доли рынка, удовлетворение требований покупателей, ускорение оборота продукции, создание новых рабочих мест и т.д..

Выбранная социально-экономическая цель фирмы на предстоящий период ее производственно-хозяйственной или иной деятельности должна получить наиболее полное отражение в разрабатываемом бизнес-плане. На вновь создаваемые или открываемые фирмы и предприятия разрабатывается в соответствии с проектом комплексный бизнес-план, включающий подробные технико-экономические расчеты по всем разделам и показателям проектирования, строительства и освоения нового производства товаров и услуг. На действующих предприятиях бизнес-планы обычно создаются с целью достижения соответствующих стратегических, тактических или оперативных направлений или задач, связанных с дальнейшим развитием производственных или функциональных подразделений, реструктуризацией или расширением

организации и т.д. При стабильной и устойчивой работе предприятия бизнес-план может быть направлен на обновление основных производственных фондов и развитие новых технологий. При значительном спаде производства, имеющем место в переходный период, бизнес-план должен предусматривать поиск новых рынков, расширение сбыта продукции и т.п. В одних случаях требуется разработка комплексных бизнес-планов, в других - локальных бизнес-проектов. Бизнес-планы нужны на открытие любого нового проекта или своего дела всем производителям и предпринимателям.

Бизнес-план представляет собой, по определению И.В. Липсица, документ, который описывает аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также устанавливает способы их решения. Бизнес-план в конечном счете должен дать правильный ответ на такие важные вопросы рыночных отношений, как возможная стоимость проекта и планируемые доходы. Каждый предприниматель должен знать, сколько будет стоить новый проект и принесет ли это дело доходы, а если принесет, то когда и какова степень риска? Ответы на эти вопросы рационального хозяйствования в сложных рыночных отношениях дает правильно составленный бизнес-план. Передовой зарубежный опыт свидетельствует, что в условиях рынка всем производителям необходимо составлять планы как долгосрочной, так и текущей деятельности. Это означает, что всем нашим предпринимателям следует также иметь деловые планы. Составление бизнес-плана служит первым шагом каждого начинающего предпринимателя в сферу инновационной, хозяйственной, коммерческой или инвестиционной деятельности. Разработка такого плана требует не только всесторонней экономической оценки будущего бизнес-проекта профессиональными менеджерами, но и непосредственного участия самих предпринимателей и высших руководителей предприятия или фирмы. Совместное участие в составлении бизнес-планов экономистов и

предпринимателей особенно необходимо на отечественных предприятиях, имеющих многолетний опыт составления тактических и стратегических, в частности пятилетних и годовых, планов. Поэтому возникает вопрос о преемственности или соотношении широко известных в российской промышленности систем и методов планирования социально-экономического развития предприятий и новых бизнес-планов.

В период становления рыночных отношений среди некоторых наших экономистов стала распространяться и теория о том, что на смену внутрихозяйственному планированию пришло бизнес-планирование. Однако многолетняя практика подтвердила не только возможность, но и необходимость совместного существования этих систем планирования на отечественных предприятиях. Механизм делового рыночного планирования, как справедливо считает В. М. Попов, включает теорию, методологию и практику планово-управленческой деятельности, охватывающей общие закономерности и российскую специфику рыночных экономических отношений. Изменились ориентиры, методы и инструменты хозяйствования, в основу которых положены рыночные законы спроса и предложения. В этих условиях деловое планирование или бизнес-планы должны объединить все этапы реализации предпринимательских проектов: от выбора стратегической или тактической цели до ее полной реализации на соответствующем рынке. 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.

Таким образом, практика планирования подтверждает тесное взаимодействие бизнес-планов и социально-экономических планов,

сложившихся на российских предприятиях в последние годы. Однако между этими видами планов существуют и различия, свидетельствующие о наличии у каждого из них своего собственного предмета и места как в сфере внутрифирменного планирования, так и во всей системе рыночного хозяйствования.

Во-первых, бизнес-планирование, в отличие от внутрипроизводственного или корпоративного планирования, включает не весь комплекс общих целей предприятия или корпорации, а одну из важнейших задач, определяющих конкретное содержание планирования нового вида деятельности или бизнес-проекта. Бизнес-план ориентируется главным образом на разработку новой стратегии или тактики развития предприятия, тогда как социально-экономическое планирование может включать различные виды совместной текущей и перспективной деятельности.

Во-вторых, бизнес-планы разрабатываются на инновационные проекты, четко очерченные временными сроками их выполнения, по истечении которых работа над данным бизнес-проектом завершается. Внутрифирменное планирование производится и осуществляется непрерывно на всех уровнях управления хозяйством. По мере выполнения одного годового плана фирмы после соответствующей корректировки переходят к осуществлению очередного плана и т.д. Бизнес-план имеет не только четкие временные, но и более узкие пространственные границы, тогда как любой внутрифирменный план таких четких ограничений не имеет.

В-третьих, основное назначение бизнес-плана состоит в открытии предпринимателями нового дела и получении на выполнение проекта необходимых производственных ресурсов и в первую очередь денежных средств. Поиск надежных инвесторов требует наиболее тщательного обоснования многих финансовых показателей с учетом существующей степени риска не только во внутренней производственно-хозяйственной деятельности,

но и во внешних кредитно-финансовых и банковских структурах. Внутрифирменные планы необходимы в большей степени для собственного использования, тогда как бизнес-планы нужны для внешних инвесторов и кредиторов.

В-четвертых, бизнес-планы разрабатываются непосредственно под руководством и при личном участии предпринимателя - учредителя фирмы. Внутрифирменным планированием, как правило, занимаются профессиональные экономисты-менеджеры и плановики линейных и функциональных подразделений предприятия. Личное участие каждого бизнесмена-предпринимателя в разработке делового плана своего нового предприятия способствует не только выработке реальной стратегической и оперативной цели, но и обеспечивает в будущем наиболее 'совершенную организацию выполнения бизнес-проекта на основе соизмерения затрат и результатов.

В-пятых, отечественные специалисты пока не имеют научно обоснованных методик разработки бизнес-планов применительно к нашим условиям новых рыночных отношений, поскольку в большинстве методических и учебных рекомендаций раскрывается преимущественно опыт планирования на сложившемся зарубежном рынке. В то же время на российских предприятиях в условиях спада производства недостаточно широко используется имеющийся опыт внутрихозяйственного планирования. Поэтому в настоящее время требуется комплексный подход к развитию теории и практики не только бизнес-планирования, но и всей системы внутрихозяйственного планирования на отечественных предприятиях и фирмах с разными формами собственности и организационными особенностями.

В условиях рынка основные плановые задачи каждого предприятия сводятся к решению следующих вопросов:

какой вид продукции или какое новое дело выбрать для выхода на

отечественный и зарубежный рынок;

каков будет рыночный спрос на предлагаемые товары и услуги и как он будет изменяться;

какие ресурсы и в каких количествах потребуются для организации бизнес-проекта;

сколько будут стоить необходимые ресурсы и где найти надежных поставщиков;

каковы будут издержки на организацию производства и реализацию продукции и услуг на соответствующих рынках;

какой может быть рыночная цена на данную продукцию и как на нее повлияют конкуренты;

какими могут быть общие доходы и как их следует распределять между всеми

участниками бизнес-проекта;

каковы будут показатели эффективности производства и как их можно повысить.

.2 Методическая основа бизнес-планирования

В настоящее время методической основой бизнес-планирования на промышленных предприятиях Оренбургской области является совокупность финансовых расчетов, предлагаемых на основе западного опыта проведения бизнес-планирования.

Опыт применения различных западных методик по бизнес-планированию со всей очевидностью продемонстрировал их непригодность к современным российским условиям. Экономическая и социальная ситуация, в которой работают российские предприятия, часто не позволяет им непосредственно использовать зарубежные методические разработки при составлении

бизнес-планов. Поэтому необходима их адаптация к реальным хозяйственным, социальным, правовым и другим условиям развития регионов Российской Федерации.

На предприятиях региона происходит нарушение методологических основ взаимодействия различных видов учета. Такое взаимодействие достигается на основе преемственности и комплексного использования первичной информации, единства норм и нормативов, нормативно -справочной информации в целом, дополнения информации одного вида учета другим, однократной фиксации всей исходной переменной информации в первичном учете, взаимопроникновения методов или их элементов, приближения учетной информации к местам принятия решений, единого подхода к разработке задач управления.

Поэтому огромную важность имеет интегрированность процесса бизнес-планирования в общую систему управления предприятием и, в свою очередь, адаптация системы управления к данному процессу.

В данной работе предлагается перейти от обычного описания проекта к формированию стандартов бизнес-деятельности, культуры бизнес-процесса. При этом не ставится задача разработки системы, альтернативной существующей. Главное - это адаптация существующих процессов и их приведение в соответствие с веяниями времени.

Одной из задач бизнес-плана является удовлетворение потребности партнеров ЗАО «Энергосервисная компания» и пользователей бизнес-плана в информации о проекте. Бизнес-план создается, прежде всего, для привлечения партнеров. Однако конструктивный подход к рассмотрению перспектив проекта возможен только за счет преобразования информации, содержащейся в бизнес-плане к потребностям партнеров по экономической деятельности.

В настоящее время на рынке России наиболее известны следующие основные западные методики по разработке бизнес-планов:

UNIDO (Организация объединенных наций по промышленному развитию) для развивающихся стран по подготовке промышленных технико-экономических обоснований и её электронная версия COMFAR;

World Bank (Всемирный банк реконструкции и развития);

фирмы “Goldman, Sachs & Co” (крупнейший банковский дом Уолл-стрит, один из лидеров мирового инвестиционного бизнеса);

фирмы “Ernst & Young” (интернациональная консультационно-аудиторская фирма).

Выделим основу (ядро) всех вышеперечисленных методик составления бизнес-планов и проведем детальный анализ, какие из предложенных методов уже актуальны, а какие еще не работают в условиях становления рынка России. Именно таким ядром (основой) всех вышеперечисленных методик составления бизнес-планов являются следующие разделы:

финансовый план;

маркетинг-план;

система производства;

органично связанные организационным планом (конкретной схемой реализации проекта), с соответствующим просчетом рисков и выделением компенсационных мероприятий. Именно эти основополагающие ключевые разделы и заложили фундамент российских стандартов формирования бизнес-планов.

В настоящее время в России разработано множество методик и практических руководств по разработке бизнес-планов в соответствии с методическими рекомендациями UNIDO. Тем не менее, голод на подобную литературу не удовлетворен. Это связано с тем, что разработка бизнес-планов является для нас занятием новым и при всей своей внешней схожести на техпромфинплан имеет серьезные отличия.

Эта литература является, в основном, нужной и полезной, хотя и

встречаются методики явно сырые, а некоторые с ошибками. Многие из них объединяет следующее:

в основе методики лежит описание структуры бизнес-плана;

в общих чертах говорится о том, как и что нужно написать в каждом разделе;

приводятся примеры написания бизнес-плана;

в приложении указывается структура затрат и приводятся нормативные акты;

рассчитаны на руководителей и их команды, которые должны изучить методики и целый ряд сопутствующей литературы, собрать информацию по общей схеме и исходя из общих рекомендаций, а затем разработать бизнес-план.

В настоящее время руководителей, имеющих современные экономические знания, владеющих методикой разработки бизнес-планов, имеющих время и желание этим заниматься явно не хватает. Работа над бизнес-планом требует от руководителя определенных усилий и времени. К тому же требования со стороны инвесторов различны. Наши коммерческие банки не имеют единой методики разработки бизнес-планов, поэтому почти каждый крупный банк старается разработать собственную методику, в которую закладывает свои требования. Некоторые банки считают, необходимо вести расчеты финансового плана в двух денежных единицах: местной и иностранной, другие в одной (большее предпочтение иностранной), нет единого подхода к расчетам рисков и т.д. И если учесть, что эти методики, в основном, разработаны для служебного пользования, то можно представить сложности, с которыми сталкивается руководитель сам разработавший бизнес-план, т. к. банки не говорят об условиях кредитования без наличия бизнес-плана, то руководители вынуждены заказывать бизнес-планы у банков или у консультационных фирм, связанных с конкретными банками. Этому же способствует требование иностранных

инвесторов представлять расчеты финансового плана с помощью лицензированных UNIDO пакетов - COMFAR и PROPSPIN.

Поэтому использование указанных методик недостаточно для разработки бизнес-планов, удовлетворяющего требованиям инвесторов, и их можно рассматривать как предварительную проработку намерений и планов заемщика.

Следует отметить, что содержание бизнес-плана, его состав и степень детализации определяются взаимодействием таких факторов, как вид и объем выпускаемой продукции, величина рыночного спроса и предложения, уровень развития и масштабы производства, источник финансирования бизнеса и платежеспособность предприятия и т.п.

Таким образом, не существует единой универсальной методики разработки бизнес плана. Бизнес план конкретного предприятия должен составляться индивидуально, с учетом целей бизнес планирования и сложившейся ситуации.

.3 Содержание и структура бизнес-плана

Бизнес-план выступает основой бизнес-предложения при переговорах с возможными инвесторами и будущими партнерами, используется при приглашении ключевых сотрудников, при подписании контрактов с персоналом фирмы. Он является не только внутренним документом фирмы, но и используется при установлении контактов. Это предъявляет определенные требования к его оформлению, форме и структуре.

Он должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела и перспективах своего участия в нем. Поэтому не существует жестко регламентированной формы его представления и структуры. Однако, как правило, в нем предусматриваются разделы, в которых раскрывается основная идея и цели бизнеса,

характеризуется специфика продукта фирмы и удовлетворение им потребностей рынка, дается оценка рынка и устанавливается стратегия поведения фирмы на определенных рыночных сегментах, определяются организационная и производственная структуры, формируется финансовый проект дела, включая стратегию финансирования и предложения по инвестициям, описываются перспективы роста фирмы. Объем и степень конкретизации разделов плана определяется спецификой компании и области ее деятельности.

Бизнес-план, как правило, имеет следующую структуру:

резюме;

описание истории развития компании и анализ отрасли;

описание продукта;

маркетинг и продажи;

производство и распределение;

управление и контроль;

анализ рисков проекта;

финансовый план,

приложения.

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором указываются: наименование предприятия- инициатора проекта, его название, а также авторы проекта, время и место подготовки бизнес-плана.

Резюме

Резюме представляет собой краткие выводы бизнес-плана и является наиболее важным из разделов. Это связано с тем, что банкиры или другие финансисты очень занятые люди и предпочитают не тратить на знакомство с планом более 5 или 10 минут, причем большинство из них зачастую ограничиваются прочтением только титульного листа и резюме. Таким образом, резюме должно быть кратким, не более трех страниц. Именно первое знакомство потенциального инвестора с планом является определяющим для

судьбы проекта и поэтому резюме должно быть проработано таким образом, чтобы вызвать к нему интерес. Пишется резюме в последнюю очередь, причем следует подбирать наиболее доходчивые выражения, сохраняя деловой стиль.

Резюме должно включать следующую информацию:

полное название, адрес и телефон предприятия- инициатора проекта;

цели в бизнесе. Описание предприятия, его специфических черт, какой путь развития прошло предприятие на сегодняшний день. Также здесь следует описать, каким бизнесом вы собираетесь заниматься. Обязательно указывается, каким образом продукт или услуга будут способствовать удовлетворению клиентов. Коротко представляется информация о технологии, торговых секретах или уникальных характеристиках, которые позволят достичь лидерства в выбранной области деятельности;

возможности для бизнеса и стратегия их реализации. Коротко описывается, какие возможности для бизнеса существуют, каким образом их можно использовать, представляется планируемая стратегия выхода на рынок. Эта информация может быть представлена, как перечень ключевых фактов, условий, слабых мест в действиях конкурентов (таких, как инертность, плохой сервис и т.п.), тенденций в развитии отрасли и других доводов в пользу имеющихся возможностей для налаживания бизнеса;

намечаемые рынки сбыта и прогноз. Кратко описывается отрасль, и рынок сбыта, выделяется круг лиц, являющихся основными потребителями, предлагается способ подачи товара потребителям. В данный раздел включается информация о структуре рынка, размере и темпах роста сегментов рынка, которые должен заполнить предлагаемый бизнес, оценка объема продаж в натуральном и стоимостном выражениях, предполагаемая доля рынка, период окупаемости затрат и ценовая стратегия (включая объяснение, на что будет делаться упор - на доступную цену, высокое качество или уникальность свойств),

конкурентные преимущества. Необходимо рассмотреть, насколько значительно конкурентное преимущество, которое создает предлагаемый проект, как результат новаторского продукта, услуги и стратегии, лидерства по времени поставки, слабости конкурентов и других условий данной отрасли,

прогнозируемые финансовые результаты. Обобщается экономическая и финансовая стороны деятельности (например, чистая валовая прибыль, долгосрочность прибыльности бизнеса). Время, необходимое для достижения равенства доходов и расходов, а также устойчивого потока наличных средств. Ожидаемую рентабельность и т.п. Эти размышления обязательно основываются на описании примерных методов анализа, наиболее весомых факторов, которые будут влиять на конечные результаты и цикла оборота наличности;

компетенция и профессионализм управленческой команды. Важно рассмотреть компетенцию и профессионализм будущего руководителя и всех членов его команды, отметив предыдущие достижения, особенно в том, что касается принятия ответственных решений в бизнесе, и опыт в руководстве предприятиями и управлении людьми;

требуемая сумма инвестиций. В конце указывается долларовая оценка необходимого финансирования, каким образом капитал будет потрачен, в какой форме партнер (или кредитор) получит желаемую отдачу от вложенных средств.

Описание истории развития компании и анализ отрасли.

Описание происхождения и истории развития компании имеет целью формирование у лиц, принимающих инвестиционные решения, четкого представления о предприятии как объекте инвестирования или возможном партнере при реализации инвестиционного проекта.

Описание предприятия должно включать в себя следующие данные: описание предприятия, его организационно-правовая форма, юридический и почтовый адрес; краткая экономико-географическая и историческая справка (место нахождения предприятия, занимаемая площадь, дата образования,

первоначальные цели предприятия и сведения о развитии за прошедшее время); уставный капитал предприятия, учредители и распределение капитала между ними; организационная структура предприятия; дочерние предприятия; состав звена управления (сведения о руководителях: занимаемая должность, Ф.И.О., возраст, образование, опыт работы), персонал предприятия и его структура; структура активов (основной и оборотный капитал), характеристика материальных ресурсов: зданий и сооружений, объектов социальной инфраструктуры, оборудования (остаточная стоимость и степень износа), незавершенного строительства, материальных запасов; описание текущего состояния предприятия, анализ баланса; специализация предприятия, объем выпускаемой продукции, доля экспорта; доля рынка продукции, представляемой предприятием; потребители продукции предприятия, их местонахождение и объемы потребления; позиционный анализ (качество продукции и услуг, уровень технологии, уровень производственных издержек, квалификация персонала, месторасположения источников энергии и поставщиков материалов, комплектующих и т.д.); при необходимости - согласие органов местной власти на реализацию проекта.

Описание и анализ состояния и перспектив развития отрасли в бизнес-плане решает две задачи:

изучение состояния и тенденции развития отрасли как объекта инвестирования;

получение исходной информации для прогноза объема производства и реализации продукции и услуг предприятия с учетом конкуренции.

Для решения первой задачи целесообразно провести анализ состояния отрасли и описать возможные тенденции ее развития. А также описать предприятия отрасли и развития соответствующих производств в планируемых регионах сбыта продукции внутри страны и за рубежом.

При описании отрасли необходимо отразить следующую информацию:

определение экономического сектора отрасли (наука, производство, распределение, услуги и т.п.); перечень основной продукции и услуг, предлагаемых данной отраслью промышленности; сезонность; географическое положение отраслевого рынка (локальный, региональный, национальный, международный); описание сегмента рынка, на котором работает или предполагает работать предприятие; характеристика имеющихся основных клиентов; характеристика потенциальных клиентов; наиболее перспективные клиенты.

Для решения второй задачи необходимо проанализировать основных конкурентов на внешнем и внутреннем рынке по следующим позициям:

номенклатуре и объемам выпускаемой продукции,
конкурентоспособности продукции,

рынки, на которых работают конкуренты, и их доли на этих рынках;
состояние производственной базы конкурентов; ценовая политика и политика в области сбыта;

сильные и слабые стороны конкурентов (их продукция и потребители, рекламный пакет, цены, объемы продаж, имидж, местонахождение и т.д.).

Описание продукта

В этом необходимо дать краткое описание потребительских свойств продукции, предлагаемой предприятием, а также результаты сравнительного анализа с аналогами на рынке.

Описание продукции включает в себя следующее: наименование изделия и его спецификация; функциональное назначение и область применения (для каких потребителей предназначена продукция); основные технические, эстетические и другие характеристики продукции; показатели технологичности и универсальности продукции; соответствие стандартам и нормативам; стоимостная характеристика; стадия развития продукта (идея, эскизный проект, рабочий проект, прототип, опытная партия, серийное производство); требования

к продукции (к контролю качества, подготовке пользователей, обслуживанию); возможности дальнейшего развития продукции; концепция развития продукции следующих поколений; сведения о патентно-лицензионной защите, торговых знаках, авторских правах и других объектах интеллектуальной собственности; структура выпуска продукции в натуральных и стоимостных показателях в настоящее время; условия поставки продукции; преимущества продукции перед аналогами; экспортные возможности продукции.

Маркетинг и продажи.

В разделе дается оценка рыночных возможностей предприятия. Объем сбыта продукции (услуг) с точки зрения прогнозирования является наиболее важным и сложным, поскольку анализ существующего рынка и политика формирования уровня и структуры спроса на продукцию определяют результаты реализации инвестиционного проекта.

Результаты исследования рынка являются также базой для разработки долгосрочной стратегии и текущей политики предприятия и определяют его потребности в материальных, людских и денежных ресурсах.

Раздел состоит из нескольких частей. Первая часть предполагает описание существующей ситуации на рынке: структуру рынка, конкуренцию, других поставщиков аналогичной продукции или заменяющей, эластичность спроса по ценам, реакцию рынка на социально-экономические процессы, описание каналов распределения продукции, темпов роста потребления и т.д.

Основными количественными характеристиками рынка являются емкость рынка и спрос на продукцию предприятия. Определение спроса включает в себя оценку величины и структуры текущего спроса и перспективу его изменения. Текущий спрос определяется общим количеством продукции, проданной по определенной цене на конкретном рынке за какой-либо период времени (обычно 3-5 лет). Информация должна позволить оценить размеры и структуру текущего спроса, а также основные сегменты рынка по конечному

пользователю, географическому делению и категориям потребителей.

При описании предполагаемого рынка сбыта продукции предприятия следует указать: основные предприятия, работающие на рынке; продукцию конкурентов; отличительные характеристики предполагаемых рынков и сегментов рынков (необходимая потребность в продукции и степень удовлетворения потребности с учетом демографических факторов, географического месторасположения, сезонных тенденций); размеры предполагаемого рынка (общая численность покупателей, годовой объем продаж продуктов и услуг, ожидаемый рост размеров рынка), проникновение на рынок (доля рынка, охватываемая территория, обоснование масштабов проникновения); важнейшие тенденции и ожидаемые изменения на основных предполагаемых рынках, второстепенные рынки и их основные характеристики; установление контактов с потенциальными покупателями, их готовность приобретать продукцию при различном уровне цен, предоставление информации покупателям; цикл покупок продукции потенциальными клиентами, процесс оценки решений, ответственность и право выбора окончательного решения - администраторы, торговые агенты, инженеры и т.д.; время между моментом размещения заказа и моментом поставки продукции (первичные заказы, повторные заказы, покупки больших партий продукции).

Желательно показать способы выявления партнеров (по справочникам, публикациям, правительственным документам и др.).

Во второй части раздела необходимо дать описание существующей конкуренции на рынке:

тип конкуренции (по ассортименту, обслуживанию или сегменту рынка); существующая конкуренция, доля рынка; потенциальная конкуренция (время существования «окна возможности» до возникновения новой конкуренции в результате появления конкурента);

- конкурентные преимущества (сильные стороны предприятия)

способность удовлетворить потребности рынка, проникновение на рынок, репутация предприятия, устойчивость финансового положения, ведущие сотрудники предприятия;

- важность предполагаемого рынка для конкурентоспособности предприятия;

препятствия при освоении рынка (затраты, время, технология, ведущие работники, консерватизм покупателей, существующие патенты и товарные знаки);

законодательные ограничения (подкрепленные законом требования потенциальных покупателей и правительства, способы удовлетворения требований, необходимое для этого время, издержки, связанные с удовлетворением требований) и прогнозируемые изменения в законодательных требованиях;

факторы обеспечения успеха на рынке (наилучшее удовлетворение потребностей, эффективность поставок продукции или предоставления услуг, подбор кадров, географическое месторасположение).

В третьей части раздела необходимо привести результат анализа конкурентных качеств продукции (услуг) предприятия, которые оказывают значительное влияние на разработку ценовой и сбытовой стратегии маркетинга и используются при формировании плана производства. Анализ конкурентоспособности продукции проводят, как правило, по показателям потребительских качеств и стоимостным показателям в соответствии с общепринятыми методиками. Сопоставление продукции с имеющимися аналогами определяет ее место среди них. На этом этапе может быть определена в первом приближении цена на продукцию (услуги). В следующей части приводится описание ценовой стратегии предприятия. Определение исходной цены на продукцию базируется на результатах анализа спроса, цен конкурентов и оценка издержек предприятия на производство и реализацию

продукции.

Ценовую стратегию и выбор методики ценообразования определяют, в основном, два фактора:

тип рынка (рынок свободной конкуренции, олигополистический рынок, монополистический рынок),

характер целей предприятия, основными из которых являются, максимизация текущей прибыли, завоевание определенной доли на рынке, завоевание лидерства по качеству продукции.

На базе результатов анализа состояния и тенденций развития рынка, описанных выше, формируется план сбыта продукции (услуг) предприятия.

В данной части раздела описывается: стратегия проникновения на рынок, стратегия роста; стратегия приобретения (других предприятий); стратегия предоставления марки и прав другим предприятиям; каналы распределения продукции; условия оплаты продукции: процент продаж в кредит, с авансовым платежом, по факту с указанием уровней скидок, надбавок к цене и т.д.; величина запаса готовой продукции на складе; время задержки платежей за реализованную продукцию; инфляционные характеристики и др.; сводные данные по объему продаж и цене продукции на внутреннем и внешнем рынке.

Производство и распределение.

Главная задача раздела - показать потенциальным партнерам, что предприятие в состоянии реально производить определенное количество товаров в необходимые сроки и с требуемым качеством. Данные этого раздела бизнес-плана желательно приводить в перспективе на 2-3 года, а для крупных предприятий - на 4-5 лет.

Производственный план (по объему продукции и смете затрат) формируется на основе плана сбыта продукции и расчета производственных мощностей предприятия, а также прогноза производственных запасов и потерь. Для описания структуры производственного процесса необходимы следующие

данные: структура производства, планируемого к использованию в рамках инвестиционного проекта; технологическая схема; схема распределения производственного процесса в пространстве и времени; инфляционные характеристики; трудоемкость выполнения операций, тарифы по оплате труда основных производственных рабочих; данные о квалификации персонала; структура персонала и виды затрат на персонал; перечень исходных материалов и комплектующих изделий, их количество и стоимостные характеристики; основные поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий, объемы и условия поставок; необходимое количество энергии, газа, сжатого воздуха, пара и т.д. и стоимость единицы их потребления; перечень услуг сторонних организаций, необходимых для осуществления процесса производства и реализации продукции; объем внутренних и внешних перевозок по всем видам транспорта, тарифы по перевозкам; затраты по перечисленным позициям.

Необходимо также предусмотреть затраты, связанные с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Учесть любые правительственные, местные нормативные акты, касающиеся предлагаемого бизнеса, включая законы, лицензии, требования регистрации в местных или центральных органах власти и т.п. Отметить любые нормативные акты, которые могут влиять на характер и сроки открытия и функционирования предприятия.

Управление и контроль

В разделе дается описание концепции и структуры управления проектом (или организационная схема по структуре предприятия), а также как будут распределены роли между основными членами управленческой команды и как они взаимодополняют друг друга. Здесь необходимо привести схему организационной структуры компании. Инвесторы, зарубежные партнеры хотели бы видеть управленческую команду, в которой были бы на равных представлены как административные навыки, так и навыки в управлении финансами, маркетингом, производством.

Для описания организационной структуры предприятия необходимо иметь: Устав предприятия, Положение о Совете директоров (собственников); перечень основных подразделений предприятия, участвующих в реализации проекта, их функции; взаимодействие подразделений между собой; распределение обязанностей в группе управления, подробное описание членов группы управления - Ф.И.О., квалификация, вклад в достижения предприятия, опыт, принципы, лежащие в основе оплаты труда данного управляющего.

В разделе может быть также дано описание правовой (юридической) формы организуемой в рамках реализации проекта, структуры (предприятия) с четким обозначением прав собственности и распределения прибыли.

Финансовый план.

Раздел просчитывается по результатам прогноза производства и сбыта продукции. Здесь наряду с прогнозируемым движением денежных потоков (поступлениям и выплатам) должно быть подробно описано текущее финансовое состояние предприятия (при условии, что проект реализуется на действующем предприятии). Обычно финансовый раздел представлен тремя основными документами: балансовой ведомостью. Балансовая ведомость представляет финансовые условия компании к определенной дате. Она детально описывает элементы собственности компании (активы) и величину обязательств (пассив). Она также показывает чистую стоимость компании и ее ликвидность. Этот документ необходимо составлять на 3-4 года вперед; отчетом о прибылях и убытках. Стандартный отчет о прибылях и убытках показывает финансовую осуществимость данного бизнес-плана. Используя прогноз продаж и соответствующие ему производственные затраты, подготовить стандартный отчет о прибылях и убытках по крайней мере для первых трех лет. При этом приводится полный перечень допущений, сделанных при подготовке стандартного отчета о прибылях и убытках. В этот раздел бизнес-плана вносятся все основные моменты, которые могут дать снижение продаж от

проектируемого уровня и чувствительность прибыли к этим моментам. В наиболее общем виде стандартный отчет о прибылях и убытках включает; стоимость реализованной продукции, себестоимость, валовую прибыль, производственные затраты, чистый доход или убытки; отчетом о движении денежных средств. Это прогноз движения денежных потоков ежемесячно для первого года операций и поквартально, по крайней мере для двух лет, детально выделив величину и время ожидаемых прихода и расхода наличности; определить потребности и сроки дополнительного финансирования и указать максимум потребности в оборотном капитале; показать, каким образом должно быть получено дополнительное финансирование (через акционерное финансирование, банковские займы, по линии краткосрочного банковского кредита), на каких условиях, как должны выплачиваться заемные средства.

Балансовая ведомость отражает финансовое состояние предприятия на конец рассчитываемого периода времени, из анализа которого можно сделать вывод о росте активов и об устройстве финансового положения предприятия, реализующего проект, в конкретный период времени.

Отчет о прибылях и убытках отражает операционную деятельность предприятия в текущий период проекта. С помощью данного отчета можно определить размер получаемой предприятием прибыли в определенный период времени.

Отчет о движении денежных средств показывает формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств предприятия в динамике от периода к периоду.

На основе результатов трех отчетов проводится анализ финансовых ресурсов предприятия и выработка схемы финансирования проекта.

Формы и методы финансирования проектов многообразны. Наиболее часто используемые в практике промышленных предприятий следующее: получение финансовых ресурсов путем выпуска акций (наиболее

распространенная и предпочитаемая форма финансирования в первоначальный период реализации крупных проектов); долговое финансирование (приобретение долгосрочного кредита в коммерческих банках, кредиты в государственных структурах, ипотечные ссуды, частное размещение долговых обязательств); лизинговое финансирование.

Сумма собственного и заемного капитала должна быть достаточной для покрытия отрицательной величины остатка денежных средств в любой период времени проекта.

Каждая из альтернативных схем финансирования должна быть просчитана и дана оценка последствий ее применения.

Система показателей эффективности проекта представляется двумя группами показателей: показатели финансового состояния предприятия и показатели эффективности инвестиций, рассчитанные по выбранной ставке дисконтирования.

Первая группа показателей характеризует эффективность оперативной деятельности предприятия в ходе реализации проекта: прибыльность проекта, рентабельность капитала, показатели финансовой деятельности: ликвидности и финансовой устойчивости.

Вторая группа показателей характеризует эффективность инвестиций в проект: срок окупаемости, чистая приведенная величина дохода, индекс прибыльности (характеризует прибыльность проекта), внутренняя норма рентабельности.

При расчете данных показателей часто вызывает затруднения у разработчиков проекта выбор ставки дисконтирования, поскольку отсутствуют методики по ее определению. При назначении ставки дисконтирования обычно ориентируются на существующую или ожидаемую ставку по банковским кредитам или депозитам или на субъективную оценку, основанную на опыте инвестора.

Приложения

В раздел включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане. К таковым могут относиться:

- копии всех относящихся к делу контрактов;
- копии деловых соглашений;
- результаты маркетинговых исследований;
- заключения аудиторов;
- фотографии или видеоролик образцов продукции;
- список основных клиентов с указанием объемов годовых продаж и их условий;
- список основных поставщиков с указанием объемов закупок и их условий;
- заклучения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности;
- статьи из журналов и газет о деятельности предприятия;
- любые патенты и авторские права, которыми владеет предприятие;
- любые другие относящиеся к делу официальные документы.

Приведенные рекомендации по построению разделов бизнес-плана относятся к достаточно сложному случаю компании, которая намерена производить новый продукт, и ищет финансирования или партнеров под свой проект. В реальности бизнес-план торговых, посреднических и подобных им компаний и проектов оказываются намного проще. В этих случаях не нужен такой раздел, как план производства. Кроме того, упрощается и исследование, посвященное анализу рынка, и снижается связанный с этим риск.

В большинстве случаев создание квалифицированного бизнес-плана под силу лишь команде профессионалов - каждого в своей области (управлении, финансах, маркетинге). На Западе при составлении бизнес-планов даже небольшие фирмы обращаются к ним за консультацией, разработка же

подобных документов в крупных компаниях идет целыми штабами, составленными из опытных специалистов.

Опыт показывает, что расплата за некачественный бизнес-план слишком высока и не оправдывает сэкономленных при его составлении средств.

Глава II. Анализ финансового состояния ОАО «Нижевартовское нефтегазодобывающее предприятие»

.1 Характеристика деятельности ОАО «ННП»

Открытое акционерное общество «Нижевартовское нефтегазодобывающее предприятие» является дочерним предприятием ОАО «Тюменская нефтяная компания - ВР» в городе Нижневартовске, наряду с ОАО «Самотлорнефтегаз», ОАО «Варьеганнефтегаз», ОАО «ТНК-Нижевартовск». Основано в мае 1999 года.

Основные направления деятельности:

- . Разведка и разработка нефтяных и газовых месторождений.
2. Бурение скважин на углеводородное сырье и воду.
- . Добыча, транспортировка, подготовка, переработка и реализация углеводородного сырья и продуктов его переработки.

Основной целью изучаемой организации, согласно также Уставу ОАО «ННП», является получение прибыли.

В соответствии с учредительным документом, предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- разведка и разработка нефтяных и газовых месторождений;
- бурение параметрических, поисковых, разведочных, структурных, наблюдательных и эксплуатационных скважин на углеводородное сырье, воду;
- добыча, транспортировка, подготовка, переработка и реализация углеводородного сырья и продуктов его переработки;
- добыча подземных вод, общераспространенных полезных ископаемых (песок и др.);
- ведение государственного баланса запасов нефти, газа, конденсата, попутных компонентов и учет совместно с ними залегающих полезных

ископаемых в границах лицензионных участков;

- обустройство нефтяных и газовых месторождений;
- производство товаров народного потребления, продовольствия, продукции производственно-технического назначения, оказание услуг населению;
- производство топографо-геодезических и картографических работ в составе маркшейдерских работ;
- транспортная деятельность, в том числе:
 - перевозка грузов, пассажиров, ремонт и техническое обслуживание автотранспортных средств;
 - перевозка опасных грузов;
 - производство, ремонт и прокат оборудования на региональном и межрегиональном уровнях;
- материально-техническое обеспечение нефтяного производства;
- инвестиционная деятельность, включая операции с ценными бумагами;
- управление всеми принадлежащими Обществу акциями акционерных обществ и иными ценными бумагами;
- выполнение проектных и строительно-монтажных работ, производство строительных материалов, конструкций и изделий;
- ремонт и содержание внутрипромысловых и межпромысловых автомобильных дорог и дорог общего пользования;
- ведение аварийных, восстановительных и спасательных работ;
- выполнение изыскательских, проектных, строительно-монтажных, научно-исследовательских, опытно-конструкторских, технологических, инжиниринговых и других работ;
- организация выполнения заказов и поставок для государственных

нужд и региональных потребителей производимой продукции;

- изучение конъюнктуры рынка товаров и услуг, проведение исследовательских, социологических и иных работ;
- организация рекламно-издательской деятельности, проведение выставок, выставок-продаж, аукционов;
- посредническая, консультационная, маркетинговая деятельность, другие виды деятельности;
- оказание услуг связи;
- внешнеэкономическая деятельность, осуществление экспортно-импортных операций;
- благотворительная, культурно-просветительная и иная некоммерческая деятельность;
- обеспечение экономической безопасности Общества, сохранение его собственности, защита коммерческой тайны;
- осуществление любых иных видов деятельности, не запрещенных российским законодательством.

По типу организационно-правовой структуры данное предприятие создано в форме открытого акционерного общества путем выделения из состава ОАО «Нижневартовскнефтегаз» в соответствии с решением Общего собрания акционеров ОАО «Нижневартовскнефтегаз» от 15 марта 1999 года.

Согласно Уставу ОАО «ННП», единственным акционером организации является ОАО «ТНК-ВР Холдинг».

Все права и обязанности юридического лица предприятие приобретает с момента государственной регистрации.

Предприятие вправе в установленном законодательством РФ порядке открывать банковские счета в рублях и иностранной валюте на территории Российской Федерации и за ее пределами.

ОАО «ННП» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Отметим также, что предприятие не отвечает по обязательствам государства и его органов, равно как государство и его органы не несут ответственности по обязательствам предприятия.

Организационная структура управления предприятия представляет собой упорядоченную совокупность служб, управляющих его деятельностью, взаимосвязями и соподчинениями.

Принцип формирования организационной структуры аппарата управления состоит в организации и закреплении тех или иных функций управления за подразделениями аппарата управления. Организационная структура аппарата управления характеризуется различным числом звеньев.

Для ОАО «ННП» характерна линейно-функциональная структура управления. Достоинством данной структуры является освобождение линейных руководителей от решения функциональных вопросов, а также единоначалие.

Как у любой структуры управления имеются и недостатки, к которым можно отнести аккумуляцию полномочий на верхнем уровне, чрезмерно развита система взаимодействия по вертикали, каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели; иногда отсутствуют тесные взаимодействия между производственными подразделениями.

Высшим руководящим звеном в организационной структуре ОАО «ННП» является Генеральный директор. На сегодняшний день он представлен в лице Бакирова Рустама Ильгизовича. Его заместителями являются следующие должностные лица:

- Заместитель генерального директора по геологии и разработке;
- Директор по эксплуатации месторождений;
- Заместитель генерального директора по инфраструктуре и производству;
- Заместитель генерального директора по планированию, управлению

эффективностью и контролю;

- Заместитель генерального директора по управлению персоналом;
- Заместитель генерального директора по безопасности.

В подчинении вышеуказанных лиц находятся 10 Департаментов: Департамент разработки, Департамент добычи нефти, Технический департамент, Департамент капитального строительства, Департамент материально-технического обеспечения и транспорта, Департамент экономики, Департамент финансов и налогового планирования, Департамент ОТ, ПБ и ООС, Департамент КРС БЕ Восток, Департамент капитального строительства БЕ Восток.

Для осуществления руководства деятельностью предприятия созданы органы управления: Общее собрание акционеров и исполнительные органы: Генеральный директор и Правление. Высшим органом управления ОАО «ННП» является Общее собрание акционеров, проведение которого обязательно раз в год.

Генеральный директор ОАО «ННП» осуществляет функции Председателя Правления. К компетенции исполнительных органов относятся все вопросы руководства текущей деятельностью, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров. Исполнительные органы предприятия организуют выполнение решений Общего собрания акционеров Общества.

Генеральный директор и члены Правления Общества избираются Общим собранием акционеров сроком на один календарный год.

В целом в ОАО «ННП» хорошо построена организационно-производственная структура предприятия, в которой четко распределены права и обязанности, благодаря большому опыту работы высших руководителей и высококвалифицированных менеджеров среднего звена.

2. Анализ имущественного состояния предприятия

Анализ финансового состояния предприятия следует начинать с общей характеристики состава и структуры актива и пассива баланса. В качестве критерия в данном случае целесообразно использовать сравнительную динамику показателей изменения активов и полученных в анализируемом периоде количественных (объем реализации) и качественных (прибыль) результатов.

Оптимальным соотношением является следующее:

$$\% \leq I_A \leq I_B \leq I_{\Pi},$$

где I_A - индекс активов (имущества предприятия);

I_B - индекс выручки от продажи продукции (работ, услуг);

I_{Π} - индекс прибыли.

Данное соотношение носит название «золотое правило экономики предприятия»: прибыль должна возрастать более высокими темпами, чем объемы реализации и имущества предприятия. Это означает, что издержки производства и обращения должны снижаться, а ресурсы предприятия использоваться более эффективно.

Таблица 1. Основные показатели актива баланса, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность предприятия за 2007 - 2009 гг.

Показатели	2007 год	2008 год	2009 год
индекс активов, %	119,5	106,9	93,80
индекс выручки, %	106,0	102,6	88,6
индекс прибыли, %	95,1	58,5	137,2

Анализируя вышеприведенную таблицу 1, можно прийти к следующим выводам. «Золотое правило экономики предприятия» не выполняется в течение

всего анализируемого периода. В 2007-2008 годах наблюдается отрицательная тенденция развития предприятия, темп изменения выручки выше темпа изменения прибыли.

Это значит, что на данном предприятии прибыль возрастает более низкими темпами, чем объемы реализации и имущества предприятия, т.е. не растет отдача имущества.

Рассматривая по отдельности составляющие неравенства оптимального соотношения в 2009 году, нужно сказать, что первое неравенство ($100\% \leq I_A$, $100\% > 93,8\%$) показывает, что предприятие не наращивает свой экономический потенциал и масштабы деятельности. Второе неравенство ($I_A \leq I_B$, $93,8\% > 88,6\%$) свидетельствует о том, что объемы продаж растут медленнее экономического потенциала, это говорит о снижении эффективности использования ресурсов в ОАО «ННП». Несоблюдение третьего неравенства ($I_B \leq I_{\Sigma}$, $88,6\% < 137,2\%$) означает, что прибыль предприятия растет быстрее объема реализации продукции и совокупного капитала.

Далее охарактеризуем изменения в мобильной и иммобилизованной частях имущества предприятия.

Структура активов характеризует в первую очередь уровень мобильности имущества предприятия, а также позволяет определить, за счет каких элементов эта мобильность обеспечивается, снижается или повышается. От структуры активов непосредственно зависят показатели платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия. Кроме того, эта структура оказывает большое влияние на систему показателей, которые принято называть коэффициентами деловой активности.

Имущество предприятия делится на мобильное и на иммобилизованное. Мобильная часть имущества - это оборотные активы, а иммобилизованная часть - это внеоборотные активы.

Все изменения, произошедшие за 2007, 2008 и 2009 годы, в составе

имущества отобразим в таблице 2, а динамику и структуру представим на графике (рис. 1).

Таблица 2. Состав имущества ОАО «НПП» за 2007 - 2009 гг.

Наименование активов	2007 год		2008 год		Изменени е, % (+/-)	2009 год		Изме нени е, % (+/-)
	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %		Тыс. руб.	Уд. вес, %	
Внеоборотные активы	14 579 456	47	15 422 409	46,5	+ 5,8	15 683 154	50,5	+1,7
Оборотные активы	16 421 849	53	17 723 776	53,5	+7,9	15 399 180	49,5	-13,1
ИТОГО	31 001 305	100	33 146 185	100	+ 6,9	31 082 334	100	-6,2

Анализ имущества, исследуемого предприятия (табл. 2) показывает, что за 2008 год сумма активов в относительном выражении возросла на 6,9%. Если бы не было инфляции, то можно было бы сделать вывод, что организация усиленными темпами повышает свой экономический потенциал. В условиях инфляции этого утверждать нельзя, поскольку основные средства, остатки незавершенного капитального строительства периодически переоцениваются с учетом роста индекса цен. За 2009 год это изменение составило -6,2%. Обращаясь к вертикальному анализу активов баланса, который отражает долю каждой статьи в общей валюте баланса, возможно определить значимость изменений по каждому виду активов.

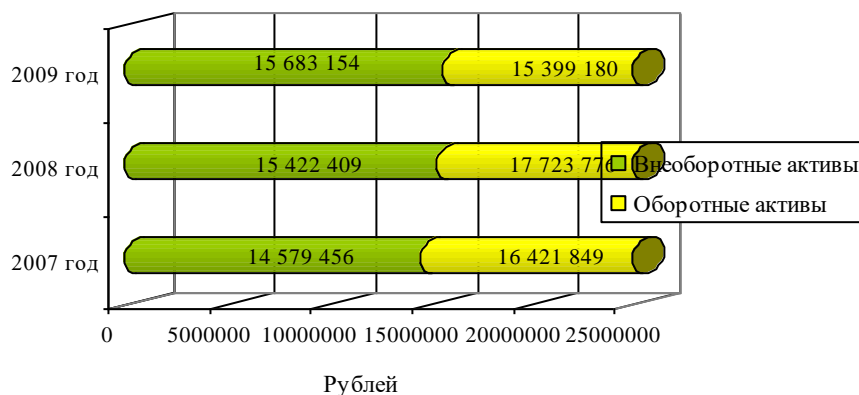


Рис. 1. Структура и динамика имущества ОАО «НПП»

Так полученные данные (табл. 2) показывают, что структура активов за 2007-2009 годы существенно не изменилась: доля основного капитала выросла с 47% до 50,5%, а оборотного снизилась с 53% до 49,5% (рис. 2). С точки зрения

финансового критерия данный рост положительно должен сказаться на производственно-финансовой деятельности.

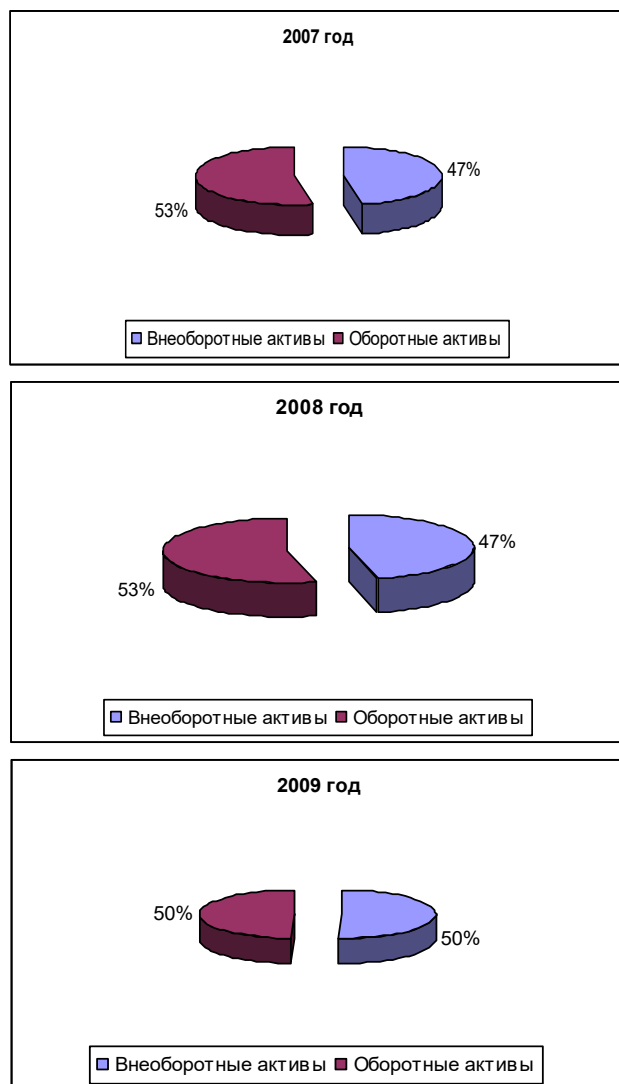


Рис. 2. Доля внеоборотного и оборотного активов в составе общей суммы имущества ОАО «ННП» за 2007-2009 годы

Для оценки динамики иммобилизованной части имущества ОАО «ННП», необходимо обратить внимание на долю внеоборотных активов, обслуживающих собственный (нематериальные активы, основные средства) и чужой (незавершенное строительство, долгосрочные финансовые вложения) обороты.

Для того чтобы оценить внеоборотные активы, исследуем состав и структуру иммобилизованного имущества. Исходные данные для анализа

представлены в таблице 3.

Таблица 3. Состав и структура иммобилизованного имущества ОАО «ННП» за 2007-2009 гг.

Наименование активов	2007 год		2008 год		Изменение, % (+/-)	2009 год		Изменение, % (+/-)
	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %		Тыс. руб.	Уд. вес, %	
Основные средства	13 152 185	90,2	13 685 504	88,7	+4,1	13 945 516	88,9	+1,9
Незавершенное строительство	486 472	3,3	579 698	3,8	+19,1	553 435	3,5	-4,5
Долгосрочные капитальные вложения	30 332	0,2	41 126	0,3	+35,6	30 332	0,2	-26,2
Отложенные налоговые активы	376 340	2,6	253 000	1,6	-32,8	300 528	1,9	+18,8
Прочие внеоборотные активы	534 127	3,7	873 875	5,7	+63,6	854 528	5,4	-2,2
ИТОГО	14 579 456	100	15 422 409	100	+5,6	15 683 154	100	+1,7

Анализируя вышеприведенную таблицу, можно констатировать тот факт, что прирост внеоборотных активов составил в 2008 году 5,6% и 1,7% в 2009 году. На протяжении всего периода с 2007 по 2009 годы в составе внеоборотных средств наибольшую долю занимают основные средства, их доля составляет в течение всего анализируемого периода около 90%, что говорит об ориентации предприятия на создание материальных условий расширения основной деятельности.

Прирост основных средств на начало 2009 года составляет 4,1%, в абсолютном выражении - 260 012 тыс. руб. Поскольку основные средства оценивают также по показателю фондоотдачи, то данные таблицы и рисунка свидетельствуют об эффективном использовании производственных фондов.

В структуре внеоборотных активов наблюдается рост прочих внеоборотных активов в 2008 году на 63,6%. Доля долгосрочных капитальных вложений незначительна и колеблется около 0,2%.

Доминирование основных средств в рамках структуры имобилизованного имущества ОАО «ННП» наглядно отображено на рисунке 3.

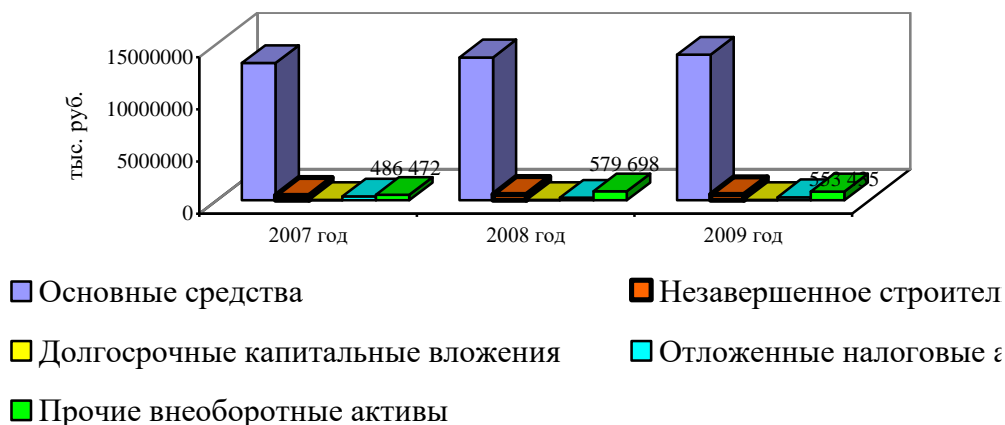


Рис. 3. Динамика внеоборотных активов за 2007 - 2009 годы

Незавершенное капитальное строительство оценивают по степени выполнения плана капитального строительства. Исходя из данных таблицы 3, сумма долгосрочных инвестиций ОАО «ННП» на начало 2009 года уменьшилась в относительном выражении на 26,2%, при одновременном снижении вложений в незавершенное капитальное строительство на 4,5%. Это связано в какой-то степени со снижением инвестиционной активности на данный момент времени в связи с финансовым кризисом. Это же вызвало и снижение вложений в незавершенное капитальное строительство, что говорит о благоразумности инвестиционной политики ОАО «ННП». Незавершенное строительство переходит в основные средства, а это значит, что предприятие, вкладывая средства стремится к тому, чтобы его средства обслуживали собственный оборот.

Оценку продолжим с изучения динамики внеоборотных активов по группам, по степени обслуживания: нематериальные активы и основные средства обслуживают собственный оборот, а незавершенное капитальное строительство и долгосрочные финансовые вложения - обороты других организаций (чужой оборот).

Суммы составляющих двух групп сведем в нижеприведенную таблицу 4.

Таблица 4. Группы внеоборотных активов по степени обслуживания за 2007 - 2009 гг.

Внеоборотные	2007 год	2008 год	Измен	2009 год	Измен

активы					ение, % (+/-)			ение, % (+/-)
	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %		Тыс. руб.	Уд. вес, %	
Обслуживающие наш оборот	13 528 525	92,8	13 927 710	90,3	+3,0	14 244 859	90,8	+4,8
Обслуживающие чужой оборот	516 804	3,5	620 824	20,1	+22,7	583 767	3,7	-6,0
Прочие внеоборотные активы	534 127	3,7	873 875	5,7	+63,6	854 528	5,5	-2,2
ИТОГО	14 579 456	100	15 422 409	100	+5,6	15 683 154	100	+1,7

Из таблицы 4 видно, что основная доля активов приходится на внеоборотные активы обслуживающие наш оборот. Построим график на основе представленных данных (рис. 4).

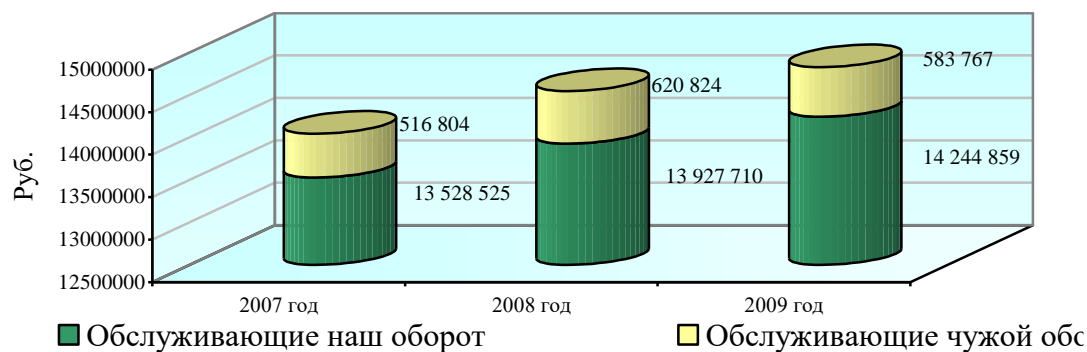


Рис. 4. Структура и динамика внеоборотных активов по степени обслуживания оборотов за 2007 - 2009 годы

Очень важно проанализировать изменения состава и динамики оборотных активов ОАО «ННП», от состояния которых в значительной степени зависит финансовое состояние предприятия. При этом следует иметь в виду, что стабильная структура оборотного капитала свидетельствует о стабильном, хорошо отлаженном процессе производства и сбыта продукции. Существенные изменения говорят о нестабильной работе предприятия.

Оборотные средства представляют собой совокупность оборотных фондов и фондов обращения промышленности в их стоимостном (денежном) выражении, обслуживающих как сферу производства, так и сферу обращения. Предпочтительным является рост оборотных активов в сфере производства, где создается прибыль. Однако данный рост не должен вести к ухудшению использования оборотных средств.

В рамках исследуемого предприятия состав и структура мобильного имущества ОАО «ННП» приведены в таблице 5, динамика оборотных активов отображена на рисунке 5.

Таблица 5. Состав и структура оборотных активов ОАО «ННП» за 2007 - 2009 гг.

Наименование активов	2007 год		2008 год		Изменение, % (+/-)	2009 год		Изменение, % (+/-)
	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %		Тыс. руб.	Уд. вес, %	
Производственные запасы	421 060	2,6	243 842	1,4	-42,1	184 075	1,2	-24,5
НДС	263 645	1,6	145 605	0,8	-44,8	75 299	0,5	-48,3
Дебиторская задолженность	15 723 221	95,7	17 328 248	97,8	+10,2	15 135 171	98,3	-12,7
Денежные средства	5 864	0,04	4 725	0,03	-19,4	1 526	0,01	-67,7
Расходы будущих периодов	30 286	0,18	29 336	0,16	-3,1	21 949	0,14	-25,2
Прочие оборотные активы	317	0,01	1 356	0,01	+327,8	3 109	0,02	+129,3
ИТОГО	16 421 849	100	17 723 776	100	+7,9	15 399 180	100	-13,1

Из таблицы 5 видно, что на начало 2008 года в составе оборотных активов произошли следующие изменения: производственные запасы снизились в относительном выражении на 42,1%, дебиторская задолженность выросла на 10,2% (что уменьшило платежеспособность предприятия, но возможно создало условия для привлечения покупателей и расширения объема производства и реализации). На начало 2008 года наблюдается сокращение денежных средств на 19,4%, что может ухудшить ликвидность баланса.

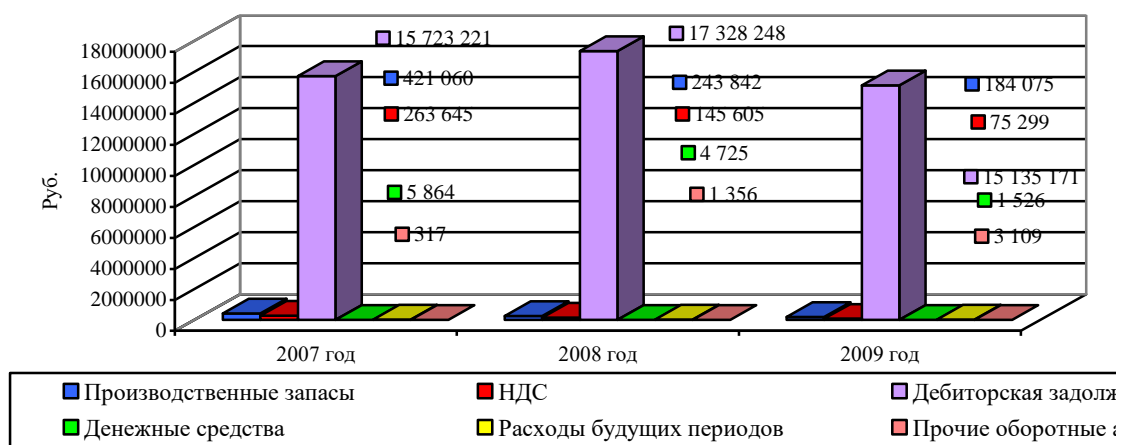


Рис. 5. Динамика оборотных активов ОАО «НПП» за 2007 - 2009 годы

В течение 2008 года и на конец 2009 года произошли значительные изменения. Так производственные запасы уменьшились на 24,5%, их доля в общей сумме оборотных активов снизилась с 1,4 до 1,2%, а это значит, что доля оборотных активов, обслуживающих сферу производства, уменьшилась. Сокращение доли оборотных активов в сфере производства следует рассматривать как нежелательную тенденцию для деятельности ОАО «НПП», поскольку именно в этой сфере создается прибыль. Дебиторская задолженность снизилась на 12,7%, а денежные средства на конец анализируемого периода значительно снизились.

Необходимо отметить, что рост дебиторской задолженности не всегда оценивают отрицательно. Следует различать нормальную и просроченную задолженность, которая действительно создает финансовые затруднения для предприятия в связи с недостатком финансовых ресурсов для приобретения, например производственных запасов, а также в связи с увеличением риска непогашения долгов и уменьшения прибыли в дальнейшем.

Как уже говорилось выше, предпочтительным же является рост оборотных активов в сфере производства. Однако это не должно вести к

ухудшению использования оборотных активов.

Эффективность использования оборотных активов определяется показателями оборачиваемости.

Существует три варианта расчета коэффициента оборачиваемости:

- оборачиваемость всех оборотных активов;
- оборачиваемость по сферам;
- оборачиваемость по каждому элементу оборотных активов.

Так коэффициент общей оборачиваемости показывает скорость оборота всех средств предприятия:

$$K_{OB} = \frac{B}{C_{OB}}$$

где В - выручка,

C_{OB} - средний остаток оборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств отражает скорость оборота материальных и денежных ресурсов предприятия за анализируемый период, или сколько рублей оборота (выручки) приходится на каждый рубль данного вида актива, и рассчитывается по формуле:

$$K_{OB} = \frac{B}{ПЗ + НП + ГП + ДЗ + ДС + КФВ},$$

где ПЗ - производственные запасы;

НП - незавершенное производство;

ГП - готовая продукция;

ДЗ - дебиторская задолженность;

ДС - денежные средства;

КФВ - краткосрочные финансовые вложения.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает скорость оборота задолженности предприятия, и определяется по формуле:

$$K_{OB} = \frac{B}{ДЗ}$$

где ДЗ - средняя за период величина дебиторской задолженности.

Также рассчитаем продолжительность оборота дебиторской задолженности для более точной оценки, по формуле:

$$П_{об} = \frac{Д}{K_{об}}$$

где Д - количество календарных дней в анализируемом периоде, равное 360.

Для ОАО «ННП» данные показатели составили (табл. 6):

Таблица 6. Показатели эффективности использования оборотных активов за 2007 - 2009 гг.

Коэффициенты	2007 год	2008 год	2009 год
Коэффициент общей оборачиваемости капитала	2,23	2,01	1,84
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2,28	2,05	1,85
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2,32	2,08	1,87
Продолжительность оборота дебиторской задолженности, дни	155	173	193

Показатели эффективности использования оборотных средств имеют тенденцию к уменьшению, что говорит о снижении эффективности их использования. Коэффициент общей оборачиваемости или коэффициент оборачиваемости мобильных средств, отражающий скорость их оборота снизился до 1,84, что отрицательно характеризует деятельность предприятия и означает, что на каждый рубль мобильных средств ОАО «ННП» в 2009 году реализовано продукции на 1,84 рубля вместо 2,23 рублей в 2007 году.

Падение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности к 2009 году говорит о росте объемов предоставляемого коммерческого кредита. Увеличение продолжительности оборота дебиторской задолженности на конец 2009 года до 193 дней (с 173 в 2008 году) говорит о том, что время между отгрузкой товаров и получением денежных средств на предприятии

увеличилось.

Большое влияние на оборачиваемость капитала, вложенного в оборотные активы, а, следовательно, и на финансовое состояние предприятия оказывает увеличение или уменьшение дебиторской задолженности.

Резкое увеличение дебиторской задолженности и ее доли в оборотных активах может свидетельствовать о неосмотрительной кредитной политике предприятия по отношению к покупателям, либо об увеличении объема продаж, либо неплатежеспособности и банкротстве части покупателей. Сокращение дебиторской задолженности оценивается положительно, если это происходит за счет сокращения периода ее погашения. Если же дебиторская задолженность уменьшается в связи с уменьшением отгрузки продукции, то это свидетельствует о снижении деловой активности предприятия.

Анализ дебиторской задолженности следует начинать с ее динамики и состава, а также динамики задолженностей, списанных в убыток неплатежеспособных кредиторов.

Состав дебиторской задолженности ОАО «ННП» отобразим в таблице 7, а динамику наглядно проиллюстрируем на рисунке 7.

Таблица 7. Состав дебиторской задолженности ОАО «ННП» за 2007 - 2009 гг., тыс. руб.

Показатель	2007 год	2008 год	2009 год
Дебиторская задолженность: краткосрочная - всего, в том числе:	15 723 045	17 315 394	15 122 962
расчеты с покупателями и заказчиками	12 293 419	16 449 257	14 055 945
долгосрочная - всего, в том числе:	176	12 854	12 209
расчеты с покупателями и заказчиками	24	-	-
Итого	15 723 221	17 328 248	15 135 171
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов	266	228	228

Из вышеприведенной таблицы видно, что на протяжении всего периода доминирующую часть в общей сумме дебиторской задолженности занимает краткосрочная, которая по сравнению с 2008 годом увеличилась на 1 592 349 тыс. руб. и на конец 2009 года составила 15 122 962 тыс.руб. Долгосрочная же дебиторская задолженность выросла, однако на общий итог данный рост не оказал влияние.

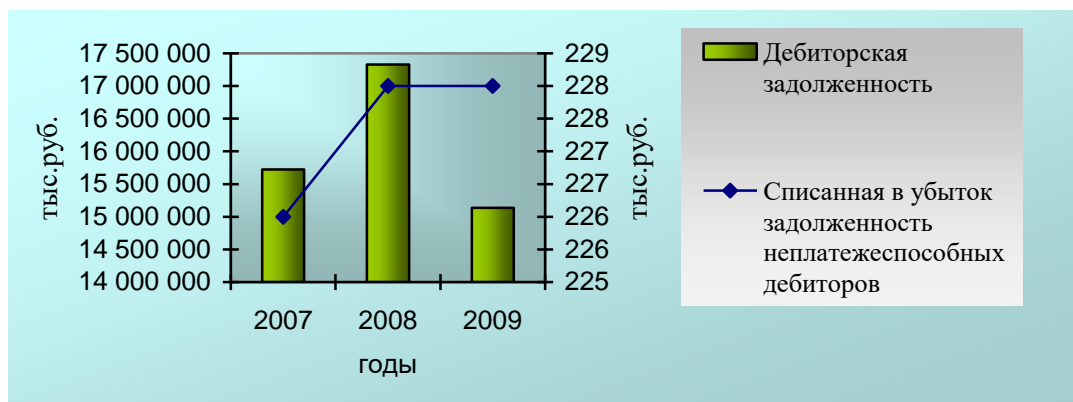


Рис. 7. Динамика общей суммы дебиторской задолженности ОАО «ННП» и задолженности, списанной в убыток неплатежеспособных дебиторов за 2007 - 2009 годы

Следует отметить, что на протяжении всего анализируемого периода снижается задолженность, списанная в убыток неплатежеспособных дебиторов. Данный факт указывает на то, что работник, занимающийся управлением дебиторской задолженностью, сосредоточил внимание на наиболее старых долгах и уделил больше внимания крупным суммам задолженности, а также суммам, по которым истекают сроки исковой давности.

Для общей оценки имущественного потенциала предприятия проводится анализ динамики состава и структуры обязательств баланса.

Пассив баланса состоит из собственного и заемного капитала (обязательств)

Сведения, которые приводятся в пассиве баланса, позволяют определить, какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала, сколько привлечено в оборот предприятия долгосрочных и краткосрочных заемных средств.

Оценка динамики состава и структуры пассива баланса ОАО «ННП» проведем по следующим направлениям:

- изменение в структуре средств с точки зрения деления их на собственные и заемные;
- оценка динамики заемных средств;
- оценка динамики краткосрочных обязательств.

В таблице 8 представлены данные ОАО «ННП», отражающие стоимость собственного и заемного капитала.

Таблица 8. Состав и структура пассива баланса предприятия за 2007 - 2009 гг.

Пассив	2007 год		2008 год		Измен ение, % (+/-)	2009 год		Измен ение, % (+/-)
	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %		Тыс. руб.	Уд. вес, %	
Собственный капитал	25 813 874	83,3	29 774 900	89,6	+15,3	19 497 965	62,7	-34,5
Заемный капитал	5 187 431	16,7	3 444 737	10,4	-33,6	11 584 369	37,3	+226,3
Итого	31 001 305	100	33 219 637	100	+7,2	31 082 334	100	-6,4

Согласно вышеприведенной таблице, больший удельный вес на протяжении 2007 - 2009 годов принадлежит собственному капиталу, и соответственно составляет 83,3% и 62,7% в общей сумме капитала. Темп роста собственного капитала на 1 января 2009 года составил 15,3%, в отличие от заемного, темп которого снизился на 33,6%. Однако уже в 2009 году сумма собственного капитала резко снизилась на 10 276 935 тыс. руб., а снижение его доли составило 34,5%. Заемный капитал наоборот, стремительно вырос почти в три раза темп его роста составил 226,3%.

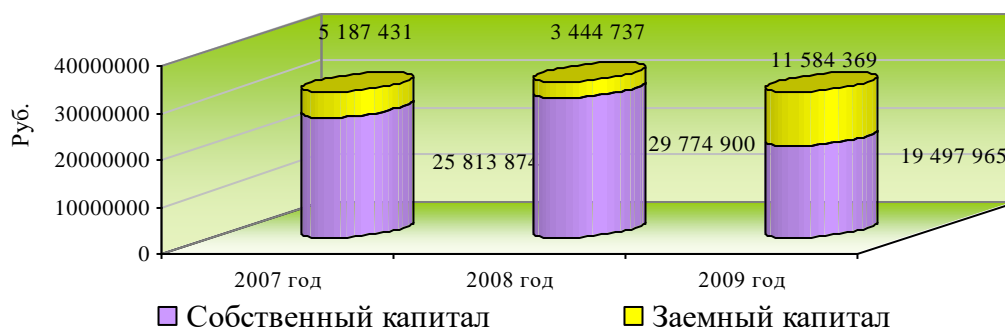


Рис. 8. Структура и динамика пассива предприятия за 2007 - 2009 годы

На конец 2009 года снизилась общая сумма пассива баланса, преимущественно за счет собственного капитала, темп снижения составил 6,4%. На протяжении всего периода (2007 - 2009 гг.) наблюдается волнообразное изменение суммы собственного капитала (рис. 8), и такое же изменение доли заемных средств в общей сумме капитала. В общем целом сумма собственных средств снизилась, а заемных выросла, что говорит о повышении степени финансовой зависимости предприятия от внешних инвесторов.

Следующим шагом в анализе пассива баланса является оценка динамики заемных средств, состав и структура которых приведены в таблице 9.

Таблица 9. Состав и структура заемных средств ОАО «НПП»

Пассив	2007 год		2008 год		Измене ние, % (+/-)	2009 год		Измене ние, % (+/-)
	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %		Тыс. руб.	Уд. вес, %	
Долгосрочные обязательства	770 758	14,86	833 327	24,19	+8,1	765 274	6,6	-8,2
Краткосрочные обязательства	4 416 673	85,14	2 611 410	75,81	-40,9	10 819 095	93,4	+314,3
Итого	5 187 431	100	3 444 737	100	-33,6	11 584 369	100	+226,3

Из таблицы 9 видно, что долгосрочные обязательства в 2008 году выросли с 770 758 тыс. руб. до 833 327 тыс. руб., темп роста составил 8,1%. В 2009 году темп снижения долгосрочных обязательств составил 8,2%. Краткосрочные же обязательства в 2008 году уменьшились почти в 2 раза и резко выросли с 2 611 410 тыс. руб. в 2008 году до 10 819 095 тыс. руб. в 2009 году. В структуре заемных средств преимущественно лидируют краткосрочные обязательства, так в 2008 году их доля составляет 75,81%, а уже в 2009 году - 93,4%.

Анализ пассива баланса продолжим оценкой динамики краткосрочных обязательств (табл. 10), которые занимают основную часть заемных средств (около 90%)

На протяжении всего рассматриваемого периода с 2007 по 2009 гг. наибольший удельный вес в общей сумме краткосрочных обязательств занимает кредиторская задолженность, причем в 2008-2009 годах ее доля составляет 100%. По сравнению с 2008 годом сумма кредиторской задолженности в 2009 году выросла более чем в два раза.

Эффективность использования собственного капитала и кредиторской задолженности определяется показателями оборачиваемости.

Таблица 10. Состав и структура краткосрочных обязательств ОАО «ННП» за 2007 - 2009 гг.

Показатель Пассив	2007 год		2008 год		Измен ение, % (+/-)	2009 год		Измен ение, % (+/-)
	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %		Тыс. руб.	Уд. вес, %	
Займы и кредиты	-	-	-	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	4 041 583	91,7	2 386 100	100	-41	4 826 472	100	+102,3
Прочие краткосрочные обязательства	364 024	8,3	-	-		-	-	-
Итого	4 405 607	100	2 386 410	100	-41	4 826 472	100	+102,3

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает скорость оборота собственного капитала, что для акционерных обществ означает активность средств, которыми рискуют акционеры, и рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{OB} = \frac{B}{СК}$$

где СК - средняя за период величина собственного капитала и резервов.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает скорость оборота задолженности предприятия, ускорение неблагоприятно сказывается на ликвидности предприятия, и определяется по формуле:

$$K_{OB} = \frac{B}{КЗ}$$

где КЗ - средняя за период величина кредиторской задолженности.

Также рассчитаем продолжительность оборота кредиторской задолженности для более точной оценки, по формуле:

$$П_{об} = \frac{Д}{K_{об}}$$

где Д - количество календарных дней в анализируемом периоде, равное 360.

Для ОАО «ННП» данные показатели составили (табл. 11)

Таблица 11. Показатели эффективности использования собственного капитала и кредиторской задолженности за 2007 - 2009 гг.

Коэффициенты	2007 год	2008 год	2009 год
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	7,88	10,67	8,43
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,47	1,23	1,23
Продолжительность оборота кредиторской задолженности, дни	46	34	43

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает скорость оборота собственного капитала, что для акционерных обществ означает активность средств, которыми рискуют акционеры. Его снижение на протяжении всего анализируемого периода с 1,47 до 1,23 отражает снижение уровня продаж, которое должно в значительной степени обеспечиваться кредитами и свидетельствует о неэффективном использовании собственных средств и бездействии части собственных средств.

Рост коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности в 2008 году до 10,67 означает увеличение скорости оплаты задолженности предприятия. В 2009 году оборачиваемость кредиторской задолженности снизилась до 8,43. Продолжительность оборота кредиторской задолженности отражает средний срок возврата долгов предприятия. Снижение оборачиваемости и увеличение периода с 34 до 43 дней характеризуется как благоприятная тенденция, поэтому предприятие больше использует привлеченные со стороны средства.

Таким образом, анализ исследуемого предприятия показывает, что за 2008 год сумма активов в относительном выражении возросла на 6,9%. Если бы не

было инфляции, то можно было бы сделать вывод, что организация усиленными темпами повышает свой экономический потенциал. Основная доля активов приходится на внеоборотные активы. Прирост внеоборотных активов составил в 2008 году 5,6% и 1,7% в 2009 году. На протяжении всего периода с 2007 по 2009 годы в составе внеоборотных средств наибольшую долю занимают основные средства, их доля составляет в течение всего анализируемого периода около 90%, что говорит об ориентации предприятия на создание материальных условий расширения основной деятельности.

В течение 2008 года и на конец 2009 года производственные запасы уменьшились на 24,5%, а это значит, что доля оборотных активов, обслуживающих сферу производства, уменьшилась. Сокращение доли оборотных активов в сфере производства следует рассматривать как нежелательную тенденцию для деятельности ОАО «ННП», поскольку именно в этой сфере создается прибыль. Дебиторская задолженность снизилась на 12,7%, а денежные средства на конец анализируемого периода значительно снизились.

Показатели эффективности использования оборотных средств имеют тенденцию к уменьшению, что говорит о снижении эффективности их использования. Падение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности к 2009 году говорит о росте объемов предоставляемого коммерческого кредита. Увеличение продолжительности оборота дебиторской задолженности на конец 2009 года говорит о том, что время между отгрузкой товаров и получением денежных средств на предприятии увеличилось. На протяжении всего периода доминирующую часть в общей сумме дебиторской задолженности занимает краткосрочная. Следует отметить, что на протяжении всего анализируемого периода снижается задолженность, списанная в убыток неплатежеспособных дебиторов.

.3 Оценка финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия

Платежеспособность - это возможность наличными денежными ресурсами своевременно погашать свои платежные обязательства. Платежеспособность является внешним проявлением финансового состояния предприятия, его устойчивости.

Устойчивое финансовое положение предприятия является важнейшим фактором его застрахованности от возможного банкротства. С этих позиций важно знать, насколько платежеспособна организация, и какова степень ликвидности ее активов. При оценке платежеспособности задача заключается в сопоставлении активов и обязательств предприятия, для решения которой может быть использован такой прием, как оценка ликвидности баланса.

Для проведения данного приема данные актива и пассива баланса группируются по следующим признакам: по степени убывания ликвидности (табл. 12), по степени срочности оплаты (табл. 13).

Таблица 12. Группировка активов по степени ликвидности за 2007 - 2009 гг., тыс. руб.

Активы	2007 год	2008 год	2009 год
A1 Абсолютно ликвидные активы:			
Денежные средства	5 864	4 725	1 526
Краткосрочные финансовые вложения	-	-	-
Итого A1	5 864	4 725	1 526
A2 Быстрореализуемые активы:			
Дебиторская задолженность со сроком погашения до 12 месяцев	15 723 045	17 315 394	15 132 962
Прочие оборотные активы	317	1 356	3 109
Итого A2	15 723 362	17 316 750	15 136 071
A3 Медленнореализуемые активы:			
Сырье и материалы	64 818	45 778	56 621
Готовая продукция	212 904	164 856	105 505
Товары отгруженные	113 052	996	-
НДС по приобретенным ценностям	263 645	145 605	75 299
Дебиторская задолженность со сроком погашения более 12 месяцев	176	12 854	12 209
Итого A3	654 595	370 089	249 634
A4 Труднореализуемые активы:			
Внеоборотные активы	14 579 456	15 495 861	15 683 154
Итого A4	14 579 456	15 495 861	15 683 154

В свою очередь, ликвидность можно определить как способность предприятия быстро погашать свою задолженность. Она определяется соотношением величины задолженности и ликвидности средств, то есть средств, которые могут быть использованы для погашения долгов (наличные деньги, депозиты, ценные бумаги и другие). По существу ликвидность хозяйствующего субъекта означает ликвидность его баланса.

Ликвидность баланса выражается в степени покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. Ликвидность предполагает постоянное равенство между активами и обязательствами, как по общей сумме, так и по срокам наступления.

Таблица 13. Группировка пассивов по степени срочности за 2007 - 2009 гг., тыс. руб.

Пассивы	2007 год	2008 год	2009 год
П1 Наиболее краткосрочные обязательства:			
Кредиторская задолженность	4 041 583	2 386 100	4 826 472
Задолженность перед участниками по выплате доходов	4 603	-	5 855 121
Итого П1	4 046 186	2 386 100	10 681 593
П2 Краткосрочные пассивы:			
Краткосрочные займы и кредиты	0	0	0
Итого П2	0	0	0
П3 Долгосрочные пассивы:			
Долгосрочные обязательства	770 758	833 327	765 274
Итого П3	770 758	833 327	765 274
П4 Постоянные пассивы:			
Собственные средства предприятия	26 154 075	29 970 874	19 613 518
Итого А4	26 154 075	29 970 874	19 613 518

Далее проведем анализ ликвидности баланса по методу сопоставления.

Баланс предприятия считается абсолютно ликвидным, если выполняются следующие неравенства: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$

Для ОАО «ННП» данные сопоставления отображены в таблице 14.

Таблица 14. Анализ ликвидности баланса за 2007-2009 гг., тыс. руб.

Условие абсолютной ликвидности	2007 год	2008 год	2009 год
$A1 \geq П1$	5 864 < 4 046 186	4 725 < 2 386 100	1 526 < 10 681 593
$A2 \geq П2$	15 723 362 > 0	17 316 750 > 0	15 136 071 > 0
$A1+A2 \geq П1+П2$ (условие срочной или критической ликвидности)	15 729 226 > 4 046 186	17 321 475 > 2 386 100	15 137 597 > 10 681 593
$A3 \geq П3$ (условие долгосрочной ликвидности)	654 595 < 770 758	370 089 < 833 327	249 634 < 765 274
$A4 \leq П4$	14 579 456 < 26 154 075	15 495 861 < 29 970 874	15 683 154 < 19 613 518

Сопоставление итогов первой группы по активу и пассиву позволяет выяснить абсолютную ликвидность, которая свидетельствует о платежеспособности предприятия на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени.

По данным таблицы следует, что на протяжении трех лет существует платежный недостаток, в 2008 году он составил 2 381 375 тыс. руб., а в 2009 году еще и увеличился до 10 680 067 тыс. руб.

Сравнение итогов второй группы по активу и пассиву показывает тенденцию увеличения или уменьшения текущей ликвидности в недалеком будущем. ОАО «ННП» на протяжении с 2007 по 2009 годы имеет платежный излишек, так как у предприятия отсутствуют краткосрочные займы и кредиты.

Сопоставление итогов третьей группы по активу и пассиву баланса отражает перспективную ликвидность, которая представляет собой прогноз платежеспособности предприятия на основе сравнения будущих поступлений и платежей. Исходя из приведенного сравнения в таблице 14, ОАО «ННП» по данному виду ликвидности баланса имеет платежный недостаток на протяжении трех лет. В 2007 году он составил 116 163 тыс. руб., в течение анализируемого периода наблюдается тенденция роста платежного недостатка до 463 238 тыс. руб. В 2008 году и 515 640 тыс. руб. в 2009 году. Платежным излишком второй группы активов можно перекрыть платежный недостаток по данной группе.

И, наконец, сопоставление итогов четвертой группы - позволяет сделать вывод о наличии у предприятия собственных оборотных средств. В течение всего анализируемого периода наблюдается превышение пассивов над активами, при этом в 2008 году он составил 14 475 013 тыс. руб., что на 2 900 394 тыс. руб. больше предыдущего года и на 10 544 649 больше 2009 года.

Однако, для качественной оценки платежеспособности и ликвидности баланса необходим расчет коэффициентов ликвидности:

– промежуточный коэффициент покрытия или коэффициент критической ликвидности ($K_{кл}$) - отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами, должен находиться в пределах 0,5...1,0.

– коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{ал}$) - показывает долю обязательств, которая может быть покрыта немедленно, и находится в пределах 0,2...0,5.

– коэффициент текущей ликвидности ($K_{тл}$) - показывает платежные возможности предприятия, оцениваемые при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной реализации готовой продукции, но и продажи в случае нужды прочих элементов материальных оборотных средств, находится в пределах 2...2,5.

Для ОАО «ННП» данные коэффициенты представлены в таблице 15.

Таблица 15. Коэффициенты ликвидности ОАО «ННП» за 2007 -2009 гг.

Коэффициенты	2007 год	2008 год	2009 год	Нормативное ограничение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0014	0,002	0,0001	$\geq 0,2 \dots 0,5$
Коэффициент критической ликвидности	3,887	7,259	1,417	≥ 1
Коэффициент текущей ликвидности	4,059	7,428	1,442	1,0...2,0

По результатам вышеприведенной таблицы можно сделать следующие выводы. Коэффициент абсолютной ликвидности на протяжении трех лет ниже нормативного значения. Данный факт означает, что денежные средства

предприятия меньше краткосрочных обязательств, что свидетельствует о неплатежеспособности предприятия на отчетную дату. Коэффициент критической ликвидности составил 3,887 в 2007 году, в 2008 году уже 7,259 и хотя в 2009 году его значение резко снизилось до 1,417, все равно его значение соответствует рекомендуемому нормативу, откуда следует, что ОАО «ННП» может достаточно быстро погасить текущие краткосрочные обязательства.

Показатель текущей ликвидности в 2008 году принимает значение 7,428 против 4,059 в 2007 году, что позволяет говорить о том, что предприятие имеет возможность более своевременно погашать обязательства за счет имеющихся у него оборотных средств. А в 2009 году коэффициент текущей платежеспособности снизился до 1,442, но все равно находится в рамках нормативного ограничения, тенденция роста данного показателя на конец периода отрицательна, это указывает на снижение кредитоспособности предприятия.

В ходе производственной деятельности на предприятии идет постоянное пополнение запасов товарно-материальных ценностей. Для этого используются как собственные оборотные средства, так и заемные. Анализируя соответствие или несоответствие (излишек или недостаток) средств для формирования запасов и затрат, определяют абсолютные показатели финансовой устойчивости.

. Наличие собственных оборотных средств (E_c) определяют по формуле:

$$E_c = I_c - F,$$

где I_c - источники собственных средств;

F - основные средства и вложения.

. Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат определяется по следующей

формуле:

$$E_T = E_c + K_T = (I_c + K_T) - F,$$

где K_T - долгосрочные кредиты и заемные средства.

. Общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат определяется:

$$E_{\Sigma} = E_T + K_t = (I_c + K_T + K_t) - F,$$

где K_t - краткосрочные кредиты и займы.

На основе этих показателей рассчитываются величины, дающие оценку размера (достаточности) источников для покрытия запасов и затрат:

) излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств;

) излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат;

) излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат.

Показатели обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования позволяют классифицировать финансовые ситуации по степени их устойчивости.

Рассчитаем данные показатели для ОАО «ННП» (табл. 16).

Данные таблицы 16 позволяют сделать вывод о том, что в течение всего анализируемого периода наблюдается устойчивость, которая предполагает формирование материальных оборотных средств за счет собственных средств предприятия в обороте. Предприятие практически не зависит от кредиторов. Однако такую ситуацию нельзя рассматривать как идеальную, так как ОАО «ННП» не достаточно использует внешние источники финансирования в своей

хозяйственной деятельности.

Таблица 16. Абсолютные показатели финансовой устойчивости за 2007-2009 гг.

Показатели	2007 год	2008 год	2009 год
E_c	11 153 559	14 234 047	3 746 289
E_T	11 924 559	15 067 374	4 511 563
E_{Σ}	11 924 559	15 067 374	4 511 563
$\pm E_c$	11 153 559>0	14 234 047>0	3 746 289>0
$\pm E_T$	11 924 559>0	15 067 374>0	4 511 563>0
$\pm E_{\Sigma}$	11 924 559>0	15 067 374>0	4 511 563>0
Вид финансовой устойчивости	Абсолютная финансовая устойчивость	Абсолютная финансовая устойчивость	Абсолютная финансовая устойчивость

Для оценки финансового состояния предприятия используются также финансовые коэффициенты, являющиеся относительными показателями финансового состояния предприятия:

- коэффициент соотношения заемных и собственных средств;
- коэффициент маневренности;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
- коэффициент долгосрочных и краткосрочных обязательств;
- коэффициент финансовой автономии.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств показывает, сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 рубль вложенных в активы собственных средств, и рассчитывается по формуле:

$$K_{C/3} = \frac{III}{IV + VII}$$

Коэффициент маневренности отражает способность предприятия поддерживать уровень чистого оборотного капитала; показывает, какая часть собственного капитала вложена в чистый оборотный капитал, рассчитывается

по формуле:

$$K_m = \frac{IIIП - IA}{IIIП}$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для обеспечения его финансовой устойчивости, он рассчитывается по следующей формуле:

$$K_o = \frac{IIIП - IA}{IIA}$$

Коэффициент долгосрочных и краткосрочных обязательств показывает, сколько долгосрочных обязательств приходится на 1 рубль краткосрочных и определяется по формуле:

$$K_{д/к} = \frac{IVП}{VII}$$

Коэффициент финансовой автономии свидетельствует об удельном весе собственного капитала в валюте баланса и находится по следующей формуле:

$$K_A = \frac{ППП}{ВБ}$$

где ВБ - валюта баланса.

Все предлагаемые относительные показатели финансового состояния рассчитаем для ОАО «ННП» и сведем в таблицу 17:

Таблица 17. Оценка финансовой устойчивости ОАО «ННП»

Показатель	Нормативное значение	2007 год	2008 год	2009 год
коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$\leq 0,70$	0,2	0,1	0,59
коэффициент маневренности	0,2...0,5	1,01	1,006	1,006
коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	1,6	1,7	1,3
коэффициент долгосрочных и краткосрочных обязательств		0,07	0,32	0,17
коэффициент финансовой автономии	$\geq 0,5$	0,84	0,9	0,63

Из таблицы 17 видно, что коэффициент соотношения заемных и собственных средств в течение всего анализируемого периода ниже установленного ограничения, что означает независимость предприятия от внешних инвесторов и кредиторов. Далее наблюдается рост данного показателя, в 2009 году он составил 0,59, что говорит о снижении финансовой устойчивости ОАО «ННП».

Коэффициент соотношения долгосрочных и краткосрочных средств вырос в 2008 году, но снизился в 2009 году до 0,17, данный факт свидетельствует об отсутствии финансовых затруднений в будущих периодах.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в течение всего анализируемого периода выше норматива, что свидетельствует об устойчивом финансовом состоянии предприятия и говорит о возможности проведения независимой финансовой политики.

Коэффициент маневренности является существенной характеристикой устойчивости финансового состояния. В 2007-2009 годах высокое значение коэффициента говорит о том, что у предприятия большая возможность финансового маневра.

Коэффициент финансовой автономии в 2009 году составил 0,63, т.е. сократился по сравнению с 2008 годом на 0,27. Данное изменение объясняется снижением капитала предприятия, с 2008 года, что в итоге подтверждает факт снижения степени финансовой независимости от других инвесторов и кредиторов.

Таким образом, за анализируемый период, охватывающий 2007, 2008, 2009 годы, ситуация в области устойчивости предприятия ухудшается в 2009 году, что вызвано изменением в структуре собственного и заемного капитала, а именно значительным снижением первого. Подтверждение тому снижение практически всех относительных показателей финансового состояния.

В качестве критериев для оценки неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий используются следующие показатели:

- коэффициент текущей ликвидности (нормальное значение - 1,0...2,0);
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (нормальное значение - $\geq 0,1$).

Для ОАО «ННП» на начало 2009 года данные коэффициенты составили:

- коэффициент текущей ликвидности составил 1,442;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами равен 1,3.

Так как фактическое значение коэффициентов выше нормативного значения, то можно сделать вывод, что предприятие финансово устойчиво и риск банкротства ему не грозит.

Таким образом баланс ОАО «ННП» на протяжении трех лет не отвечает

требованию, абсолютной ликвидности. Коэффициент абсолютной ликвидности на протяжении трех лет ниже нормативного значения. Показатели текущей и критической ликвидности превышают нормативные ограничения.

В течение всего анализируемого периода наблюдается абсолютная финансовая устойчивость, которая предполагает формирование материальных оборотных средств за счет собственных средств предприятия в обороте. Предприятие практически не зависит от кредиторов. Однако такую ситуацию нельзя рассматривать как идеальную, так как ОАО «ННП» не достаточно использует внешние источники финансирования в своей хозяйственной деятельности.

.4 Оценка финансовых результатов деятельности предприятия

Анализ финансового результата или прибыли предприятия является важной частью общего анализа, так как прибыль считается основным результатом его экономической деятельности. Увеличение финансового результата несет положительный эффект. Использование прибыли по направлениям, например на формирование специальных фондов, показывает политику предприятия, так увеличение отчислений в фонд накопления позволяет в дальнейшем расширить масштабы производства, а фонд потребления косвенно способствует увеличению производительности труда. Прибыль характеризует эффективность хозяйственной деятельности предприятия и является источником финансирования его дальнейшего развития.

Прибыль как конечный финансовый результат деятельности предприятия, представляет разницу между выручкой от реализации и себестоимостью реализованной продукции.

Для ОАО «ННП» финансовые результаты работы представлены в таблице 18.

Таблица 18. Финансовые результаты работы ОАО «ННП» за 2007 - 2009

ГОДЫ

Показатели	2007 год	2008 год	Изменение % (+/-)	2009 год	Изменение % (+/-)
	Тыс.руб.	Тыс.руб.		Тыс.руб.	
Выручка	33 452 543	34 305 600	+2,55	30 409 831	-11,36
Себестоимость	21 480 858	25 725 564	+19,76	19 368 160	-24,71
Валовая прибыль (убыток)	11 971 685	8 580 036	-28,33	11 041 671	+28,69
Чистая прибыль	5 967 537	3 961 026	-33,62	5 049 320	+27,48

Чистая прибыль предприятия в 2008 году снизилась на 33,62%, себестоимость реализованной продукции возросла на 19,76%. Чистая прибыль в 2009 году выросла на 27,48% по сравнению с 2008 годом, при одновременном снижении себестоимости реализованной продукции - на 24,71%.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность основной деятельности ОАО «ННП» в 2009 году увеличилась, так как темп снижения выручки был ниже с темпа снижения себестоимости реализованной продукции, при росте чистой выручки. Важнейшим показателем, отражающим конечные финансовые результаты деятельности предприятия, является рентабельность. Она характеризует уровень отдачи затрат и степень использования средств в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг). Рентабельность показывает степень прибыльности деятельности предприятия. Являясь показателем эффективности, рентабельность определяется соотношением результата и затрат.

Динамика изменений финансовых результатов работы ОАО «ННП» за анализируемый период представлена на графике (рис. 9).

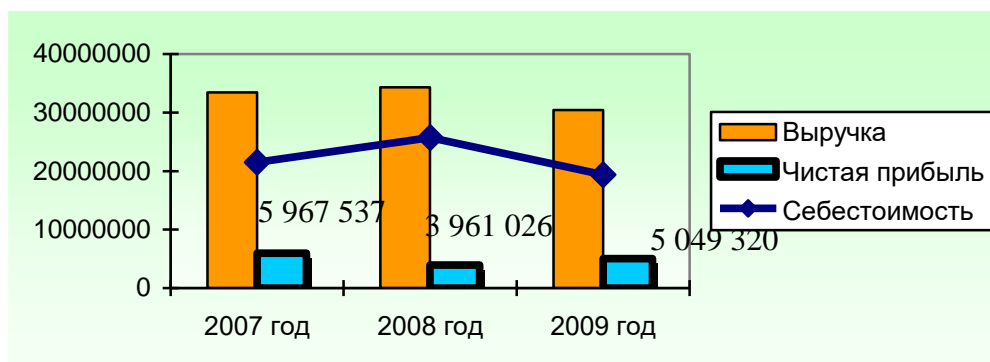


Рис. 9. Динамика финансовых результатов работы ОАО «ННП» за 2007 - 2009 годы

В качестве результата в данном случае используют тот или иной показатель прибыли. А затраты могут быть представлены себестоимостью, стоимостью имущества или отдельных его видов, размером авансируемого капитала.

Существует две группы показателей рентабельности:

- 1) рентабельность продукции: рентабельность продукции, рентабельность продаж, рентабельность отдельных видов продукции;
- 2) рентабельность имущества или отдельных его видов: рентабельность активов, рентабельность собственных средств, рентабельность деятельности.

Результаты расчета показателей эффективности для ОАО «ННП» приведены в таблице 19.

Таблица 19. Показатели эффективности деятельности ОАО «ННП» за 2007 - 2009 гг., в %

Показатели	2007 год	2008 год	2009 год
Рентабельность деятельности	17,84	11,55	16,6
Рентабельность продаж	24,42	13,94	21,57
Рентабельность продукции	38,03	18,58	33,87
Рентабельность активов	20,96	14,89	20,43
Рентабельность собственного капитала	35,78	17,2	26,58

Согласно данным таблицы 19 практически все показатели эффективности в 2008 года упали, что явилось следствием финансового кризиса, охватившего мировую экономику.

Снижение уровня рентабельности большинства значений в данном периоде не всегда следует расценивать как негативную тенденцию для ОАО «ННП». Поскольку, во-первых, показатели рентабельности отражают результативность работы предприятия за отчетный период.

В хозяйственной деятельности предприятия могут происходить изменения, требующие крупных инвестиций и затрат. Но планируемый долгосрочный эффект показатели рентабельности не отражают. Во-вторых, числитель и знаменатель показателя выражены в денежной форме, но в разной покупательной способности и ликвидности. И, в-третьих, высокому уровню рентабельности чаще всего соответствует большой риск и неустойчивость на рынке, поэтому желание повысить платежеспособность, финансовую устойчивость предприятия может покупаться снижением эффективности его работы.

В 2009 году положение предприятия улучшилось, показатели рентабельности резко выросли, но все равно не достигли докризисных значений. За счет значительного снижения себестоимости, при менее резком снижении выручки, рентабельность продукции выросла почти в два раза.

Таким образом можно сказать, что в течение анализируемого периода предприятие работало эффективно, хотя в 2008 году на его деятельности и сказались последствия кризиса, но уже в 2009 году положение выровнялось.

III. Бизнес-план проект развития производства ОАО «Нижевартовское нефтегазодобывающее предприятие»

.1 Резюме бизнес-плана

Стратегическая цель предлагаемого бизнес-плана - снижение убытков УРНТО - филиала ОАО «ННП».

Тактическая цель: реализация проекта позволит:

- снизить убытки УРНТО на 855,91 тыс. руб.

Реальность поставленных в проекте целей обеспечивается за счет полного использования оборудования и трудовых ресурсов Кустовой ремонтной базы УРНТО.

На предприятии ежегодно для проведения капитального ремонта скважин требуется 110 шт. корпусов задвижек. По плану-графику замены запорной арматуры составляются дефектные ведомости, на основе которых создаётся план по ЛПУ, утверждаемый производственным отделом по эксплуатации компрессорных станций.

Предприятие ОАО «ННП» закупает корпуса задвижек у завода-изготовителя «Тяжпромстройарматура» г. Алексин Тульской области по цене 11251 руб. за шт.

Произведённый анализ хозяйственной деятельности УРНТО выявил, что предприятие имеет возможность на Кустовой ремонтной базе в ПГТ Новооганск изготавливать корпуса задвижек для собственных нужд, а также осуществлять сбыт своей продукции всем нефтегазотранспортным предприятиям Западной Сибири.

Персонал предприятия укомплектован высококвалифицированными специалистами, около 30% имеют высшее образование и 70% имеют среднее и среднетехническое образование. Проект полностью обеспечен необходимыми

сырьевыми и материальными ресурсами, поставки которых в достаточной степени гарантированы, так у предприятия на протяжении многих лет сложились устойчивые партнерские отношения с поставщиками и в первую очередь металла. Поставщик материалов - Ижевский металлургический комбинат.

.2 Предлагаемые виды выпускаемой продукции или услуг

Изделие «корпус задвижки» является основной составной частью задвижки двухдисковой Ду80 - Ру 6,3 МПа. Деталь применяется в трубопроводной арматуре и газо - и нефтепромысловом оборудовании. Корпус представляет собой тройник и играет роль основы, к которой крепятся все остальные детали и узлы задвижки. К центральному фланцу крепится крышка с помощью шпилек. Материал детали корпуса - сталь 25Л., вес заготовки - 33,5 кг., вес готовой детали корпуса - 30 кг.

Заготовку для корпуса получают литьем в кокиль. Для производства корпуса необходимо следующее оборудование:

- Токарные станки:
 - МК-112 - специальный;
 - 1Н325, 1716 - станки широкого применения;
 - 1М63 - универсальный;
 - Сверлильный: СБ-420 - специальный;
 - Шлифовальный: 3М151 - широкого применения;
- Протирочный стенд - специальный.

.3 Организационный план

Управление по ремонту и наладке технологического оборудования (далее

Управление) является филиалом (далее филиал) ОАО «ННП», являющегося юридическим лицом по законодательству Российской Федерации, с местом нахождения в Российской Федерации по адресу: 626609, Россия, Тюменская область, Ханты-мансийский автономный округ-Югра, г. Нижневартовск, ул. Омская, 3, свидетельство о государственной регистрации: серия ОАО №1285 выдано администрацией г. Нижневартовск 30 июля 1999 года.

Полное наименование Управления: Управление по ремонту и наладке технологического оборудования - филиал ОАО «ННП». Сокращённо: УРНТО - филиал ОАО «ННП».

На КРБ УРНТО производится входной и инструментальный контроль на соответствие ТУ запасных частей к ГПА с составлением соответствующих актов, а также выполнение аварийных работ обеспечивающий восстановление работоспособности агрегата в целом.

Кустовая ремонтная база производит: 1) ремонт энергосилового оборудования; 2) сварочные работы; 3) ремонт и балансировка роторов, валов ГПА; 4) ремонт и изготовление деталей и узлов ГПА; 5) механосборочные работы; 6) термообработка изделий; 7) изготовление и ремонт нестандартного оборудования; 8) ремонт, испытание, заправка баллонов системы пожаротушения; 9) изготовление трубных узлов и трубных кривых; 10) вибродиагностика и виброметрия промышленного оборудования; 11) неразрушающие методы контроля узлов и деталей; 12) изготовление резинотехнических изделий; 13) ремонтно-восстановительные работы; 14) монтажно-демонтажные работы; 15) ремонт и испытание запорной арматуры.

На участке изготовления трубных узлов (диаметром до 1000 мм) производится их сборка, и сварка для нужд линейной части и КС. Здесь же изготавливают муфты для узлов приёма и запуска поршней, а также вставки «кривых» с углом изгиба до 12 градусов - диаметром от 720 до 1020 мм., до 6 градусов - от 1220 до 1420 мм. Особое место в структуре УРНТО занимает

региональный инженерно-технический центр. На его счету тысячи и тысячи подтверждённых диагнозов и выявленных дефектов, огромная масса роторных узлов, отбалансированных с прецизионной точностью, проведение множества уникальных работ.

На участке нестандартного оборудования изготавливают геодезические марки, и регулируемые опоры для линейной части газопроводов, траверсы, укрытия для станций катодной защиты, анодных заземлителей, блок-боксы для электрохимзащиты газопроводов; воздухопроводы для двигателей ГПА-Ц-16 с панелями, компенсаторы для выхлопной шахты, вентиляционные короба, шумопоглощающие панели для агрегатов ГТК-25 ИР и прочее.

В основное производство УРНТО входят двенадцать отделов. Остальные отделы относятся к дополнительному и вспомогательному производству. Перечислим основное производство и их функции. Производственно-диспетчерский отдел (ПДО) является структурным подразделением Управления по ремонту и наладке технологического оборудования (Управление), непосредственно подчиняется зам. начальника управления по производству.

Основной задачей ПДО является: обеспечение технически правильной организации выполнения планово-предупредительных ремонтов технологического оборудования компрессорных станций (КС), планирование и организация работы по реконструкции и модернизации газоперекачивающих агрегатов и другого технологического оборудования.

УРНТО необходимо снижать себестоимость ремонтов. Одним из покупных полуфабрикатов используемых в ремонте ГПА является корпус задвижки. Для снижения себестоимости ремонтов ГПА предлагаю разработку бизнес-плана по изготовлению нового вида детали - корпусов задвижек, на площадях кустовой ремонтной базы УРНТО.

.4 План маркетинга

План производства корпусов, составлен на основе предварительно заключённых договоров, благодаря исследованиям отдела маркетинга, данные поступили от предприятия «Газкомплекстимпекс» г. Москва.

Плановый объём выпуска корпусов задвижек составляет 735 шт.

Предприятию УРНТО на основании плана-графика замены запорной арматуры требуется 110 шт. корпусов задвижек

УРНТО имеет возможность реализовать 625 шт. корпусов задвижек, на это количество заключает договора с предприятиями газовой отрасли.

На рынке производства и реализации корпусов задвижек основными конкурентами можно считать: ЗАО Пензенский арматурный завод «Пенза», Алексинский завод «Тяжпромарматура» Тульской области, ООО «Яргазарматура» г. Чайковский.

Таблица 20. Портфель заказов на изготовление корпусов задвижек

№ п/п	Наименование предприятия-покупателя	Количество, шт.
1.	ООО «Баштрансгаз»	160
2.	ООО «Волготрансгаз»	145
3.	ООО «Таттрансгаз»	175
4.	ООО «Уралтрансгаз»	145
	ИТОГО:	625

Для проведения экспертной оценки была сформирована группа из более квалифицированных работников предприятия.

Каждый показатель получал оценку по шкале от 0 до 5 (чем выше конкурентоспособность, тем выше балл).

Таблица 21. Оценка конкурентоспособности изделия «корпус задвижки»

№ п/п	Показатели конкурентоспособности изделия	Оценка продукции			
		ЗАО Пензенский	«Тяжпромарматура»	ООО «Яргазарма	УРНТО ООО

		арматурный з-д «Пенза»	Алексинский з-д г. Алексин	тура»	«Пермтранс газ»
1.	Качество изделия	4	5	5	5
2.	Технические параметры	5	5	5	5
3.	Надёжность	5	5	5	5
4.	Срок эксплуатации	4	5	5	5
5.	Послепродажное обслуживание	4	4	5	5
6.	Цена	(11560)3	(11251)3	(11000)4	(9698)
	ИТОГО:	25	27	29	30

Анализ таблицы 21 показал, что все изделия заводов-конкуентов по цене выше изделия УРНТО ОАО «ННП».

.5 План производства

Оборудование необходимое для изготовления детали корпус представлено в таблице 22.

Таблица 22. Ведомость оборудования необходимого для производства детали корпус

№	Наименование оборудования	Модель станка	Кол-во	Рем. сложность, мощность, кВт			
				Ед.	Общ.	Ед.	Общ.
005	Продольно-фрезерный	6632	1	40	40	30	60
010	Токарный многорезцовый полуавтомат	МК-12	1	34	34	20	40
015	Токарный многорезцовый полуавтомат	МК-12	1	34	34	20	40
020	Токарно-винторезный	1М63	1	57	57	13	39
025	Токарно-винторезный	1М63	1	38	38	13	26
030	Агрегатно-сверлильный	СБ-420	1	82	82	30	60
035	Притирочный стенд		1	5	15	4,5	13,5
	Итого:		7		3450		2145

Технологический процесс изготовления детали корпус представлен в приложении 3.

Ремонт турбобура производится у подрядчиков на основе договора. Стоимость ремонта, через 100 часов проката - 28 000 руб.

Таблица 23. Запасные части, израсходованные на ремонт одного турбобура

№п/п	Наименование ЗИПа	Кол-во (шт.)	Цена за шт.	Стоимость
На шпиндельную часть				
	Диск пяты	25		
	Пята	24		
	Внутреннее кольцо пяты	25		
	Наружные кольцо пяты	25		
	Радиальная опора	2		
	Втулка радиальной опоры	2		
	Шпиндельный конус			
Турбинная секция				
	Статор турбинный	110		
	Ротор турбинный	110		

Таблица 24. Расходный материал

№п/п		
1	Технический парашек (для промывки турбины)	200 гр.
2	Масло МГ-6	1 литр
3	Солидол	500 гр.

Технологический процесс механической обработки детали корпус представлен в таблице 25.

Таблица 25. Технологический процесс механической обработки корпуса

Номер и наименование операции	Разряд работы	Станок	Инструмент		Приспособление	Трудоемкость	
			Наименование	Стоимость		Основное время, мин	Штучное время, мин.
005 Фрезерная.	3	Продольно-фрезерный 6632.	Фреза торцевая.	4	Приспособление фрезерное	0,77	1,636
010 Токарная	3	Токарный многорезцовый полуавтомат МК-112	Резец прох. Резец подр. Резец спец. Резец спец.	1 1 1 1	Оправка разжимная, спец	1,02	2,432
015 Токарная	3	Токарный многорезцовый полуавтомат МК-112	Резец прох. Резец подр. Резец подр. Резец спец. Резец спец.	1 1 1 1 1	Оправка разжимная, спец	1,488	2,73

020 Токарная	3	Токарно-винторезный 1М63	Резец подр. Резец раст. Резец спец.	1 1 1	Приспособление токарное спец.	1,088	3,01
025 Токарная	3	Токарно-винторезный 1М63	Резец подр.	1	Приспособление токарное спец.	0,564	2,112
30 Сверлильная	3	Агрегатно-сверлильный СБ-420	Сверло	0,4		0,972	1,73
035 Притирочная	3	Притирочный стенд спец.	Паста		Приспособление спец.	2,0	2,979

Производственная программа по изготовлению «корпуса задвижки»

Производственная программа определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж. Она обуславливает задания по вводу в действие новых производственных мощностей, потребность в материально-сырьевых ресурсах, численности персонала, транспорте. Этот раздел плана тесно связан с планом по издержкам производства, прибыли и рентабельности, финансовым планом. Необходимо рассчитать годовую производственную программу выпуска детали корпус.

Таблица 26. Приведенная программа выпуска детали корпус

№	Наименование детали	Годовая программа выпуска, шт.	Штучное время обработки одной детали, ч	Коэффициент приведения	Трудоемкость обработки годовой программы	Приведенная программа выпуска, шт.
1	Корпус 535-02	735	0,451	1	331,5	735

Определение состава и численности рабочих

Для определения численности рабочих (основных и вспомогательных) необходимо предварительно рассчитать эффективный фонд рабочего времени. Для этого составляется баланс рабочего времени на одного среднесписочного рабочего.

Таблица 27. Расчет фонда времени рабочего

Состав фонда времени рабочего	Дни	Часы	% к номинальному фонду
Календарный фонд времени	365	2920	
Выходные и праздничные дни	113	904	
Номинальный фонд времени	252	2016	100
Целодневные невыходы на работу			
а) очередной отпуск	30,24	241,91	12
б) дополнительный отпуск	5,04	40,32	2
в) декретный отпуск	2,52	20,16	1
г) выполнение государственных и общественных обязанностей.	2,52	20,16	1
д) по болезни	7,56	60,48	3
Итого по невыходам	47,88	383,04	19
Явочный фонд времени	204,12	1632,98	81
Внутренние потери	0,252	2,016	0,1
Эффективный фонд времени	203,86	1610,5	80,9
Средняя продолжительность рабочего дня		7,9	

Расчет списочной численности основных рабочих

Расчет списочной численности основных производственных рабочих производится по трудоемкости механической обработки.

$$P_0 = \frac{N_B (t_1 + t_2 + \dots + t_m)}{\Phi_3 * K_{вн} * K_T * 60};$$

где N_B - приведенная программа выпуска, $N_B = 735$ шт.;
 t_i - трудоемкость выполнения i -ой операции, мин
 Φ_3 - эффективный фонд времени работы одного рабочего в год, ч., $\Phi_3 = 1610,5$ ч.

$K_{вн}$ - коэффициент выполнения норм, $K_{вн} = 1,1$;

K_T - коэффициент многостаночного обслуживания (среднее количество станков, обслуживаемых одним рабочим), $K_T = 1$, для всех имеющих в данном проекте профессий

Расчет списочной численности токарей

$$P_0 = \frac{735(2,11 + 2,349 + 1,315 + 1,325 + 2,432 + 2,73 + 3,01 + 2,112)}{1610,5 * 1,1 * 1 * 60} = 1,05 \text{ чел.}$$

Принятое количество рабочих $P_{опр} = 1$ чел.

Фрезеровщики

$$P_0 = \frac{735(0,986 + 0,984 + 1,636)}{1610,5 * 1,1 * 1 * 60} = 0,1 \text{ чел.}$$

$P_{опр} = 1$ чел.

Сверловщики

$$P_0 = \frac{735 * 1,73}{1610,94 * 1,1 * 1 * 60} = 0,1 \text{ чел.}$$

$P_{\text{опр}} = 1$ чел.

Шлифовщики

$$P_0 = \frac{735(2,979 + 1,371)}{1610,94 * 1,1 * 1 * 60} = 0,1 \text{ чел.}$$

$P_{\text{опр}} = 1$ чел.

Таблица 28. Численность основных рабочих по профессиям и разрядам

Профессия рабочих	Разряд	Нормированное время на годовую программу, н.ч.	Списочная численность рабочих	
			Расчетная	Принятая
Токари	3	211,9	1,04	1
Фрезеровщики	3	45,73	0,1	1
Сверловщики	3	21,07	0,1	1
Шлифовщики	3	52,8	0,1	1
Итого:				
По цеху		331,5		4

Расчет себестоимости продукции

Все затраты, входящие в себестоимость продукции делятся на переменные и постоянные.

К переменным затратам относятся:

- затраты на основные материалы, покупные комплектующие изделия;
- зарплата основных производственных рабочих с отчислениями на социальные нужды.

К постоянным затратам относятся:

- расходы на содержание и эксплуатацию оборудования (РСЭО);
- общехозяйственные, общепроизводственные и внепроизводственные расходы.

Расчет затрат на основные материалы

В статью «Материальные расходы» включаются расходы на приобретение: сырья и материалов; запасных частей и расходных материалов, используемых для ремонта оборудования, инвентаря, комплектующих изделий

и полуфабрикатов; топлива, воды и энергии всех видов; стоимость работ и услуг производственного характера, выполняемых сторонними организациями или индивидуальными предпринимателями; затраты на содержание и эксплуатацию фондов природоохранного назначения. Расчет ведется табличным методом (табл. 29).

Таблица 29. Расчет затрат на основные материалы

Наименование детали	Марка материала	Стоимость материала, тыс.руб./т.	Вес, кг		N _{пр} цеха, шт.	Общая потребность в материалах		Отходы			Стоимость основных материалов, тыс.руб.	
			Заготовки	Детали		Вес, т.	Сумма, тыс.руб.	Вес	Цена за 1 т, тыс.руб.	Затраты на N _{пр} , тыс.руб.		
								На 1 деталь, кг.	На N _{пр} , т.			
Корпус	25Л	16,5	33,5	30	735	24,62	406,23	3,5	2,6	0,281	0,73	405,5

Расчет фондов заработной платы рабочих

В статью «Расходы на оплату труда» включаются любые начисления работникам в денежной и (или) натуральной формах, стимулирующие начисления, связанные с режимом работы или условиями труда, премии и единовременные поощрительные начисления, а также расходы, связанные с содержанием этих работников, предусмотренные трудовыми договорами (контрактами) и (или) коллективными договорами.

Фонд заработной платы по тарифу рабочим сдельщикам данной профессии и разряда определяется по формуле:

$$Z_{\text{прс}} = \sum_{i=1}^n C_{\text{час}} * N_{\text{в}} * t_i;$$

где $N_{\text{в}} = 735$ шт.;

t_i - трудоемкость выполнения i -ой операции;

$C_{\text{час}}$ - часовая тарифная ставка рабочего-сдельщика, соответствующая разряду выполняемой работы, руб./ч.

Тарифный фонд заработной платы рабочих-повременщиков.

$$Z_{\text{прп}} = C_{\text{час}} * \Phi_{\text{эф}} * P_{\text{всп}};$$

где $C_{\text{час}}$ - часовая тарифная ставка рабочего-повременщика, соответствующая разряду выполняемой работы, руб./ч.

$\Phi_{\text{эф}}$ - эффективный фонд времени одного рабочего, $\Phi_{\text{эф}} = 1610,5$ ч..

$P_{\text{всп}}$ - списочная численность рабочих-повременщиков данной профессии и разряда.

Фонд часовой заработной платы определяется суммированием тарифного (прямого) фонда заработной платы и всех доплат, входящих в часовой фонд.

$$Z_{\text{час}} = Z_{\text{тар}} + d_{\text{час}};$$

где $d_{\text{час}}$ принимается в размере 50% от тарифного фонда заработной платы.

Дневной фонд заработной платы рассчитывается путем суммирования часового фонда и доплат до дневного фонда.

$$Z_{\text{дн}} = Z_{\text{час}} + d_{\text{дн}} ;$$

Годовой фонд заработной платы рассчитывается суммированием дневного фонда и доплат до годового фонда.

$$Z_{\text{год}} = Z_{\text{дн}} + d_{\text{год}} ;$$

где $d_{\text{год}}$ принимается в размере 10% от основного фонда заработной платы.
 Районный коэффициент начисляется в размере 70% от годового фонда заработной платы. Расчет ведется табличным методом (табл. 30).

Таблица 30. Расчет фонда заработной платы

Элементы фонда з/п	Основные рабочие			Вспомогательные рабочие			
	Количество н.ч. на программу	Часовые тарифные ставки, руб.	Сумма, тыс. руб.	Часовые тарифные ставки, руб.	Эффективный фонд времени, ч	Численность рабочих	Сумма, тыс. руб.
Фонд прямой з/п рабочих							
2 разряд		1,602		1,404	1610,5	-	
3 разряд	331,5	2,082	690,2	1,824	1610,5	1	1,824
4 разряд		2,352		2,064	1610,5	-	
5 разряд		2,658		2,334	1610,5	-	
6 разряд		3,000		2,634	1610,5	-	
Итого тарифный фонд з/п			690,2*0,6 = 414,12				21,89
Доплаты до основного фонда з/п		50%	207,06			40%	8,76
Итого основного фонда з/п			621,18				30,65
Доплаты до годового фонда		10%	62,12			10%	3,12
Итого годовой фонд з/п			683,3				33,77
Районный коэффициент		70%	102,5			70%	5,04
Всего годовой фонд з/п			785,8				38,81

Годовой фонд заработной платы основных рабочих составляет 785,8 тыс. руб., вспомогательных рабочих 38,81 тыс. руб.

Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования

Расходы по содержанию и эксплуатацию машин и оборудования включают в себя амортизацию машин и технологического оборудования, затрат на их ремонт, эксплуатацию, расходы по внутризаводскому перемещению грузов, износ инструмента и др. В УРНТО учетной политикой принято начисление амортизации линейным способом. Сумма основных средств 1117,62 тыс. руб., срок полезного использования станков 9 лет.

$$N_a = 1/108 \times 100\% = 0,93\%$$

Годовая норма амортизации $0,93 \times 12 = 11,16\%$.

$$A = 11,16 * 1117,62 / 100 = 124,7 \text{ руб.}$$

Расходы на вспомогательные эксплуатационные материалы (смазочные, промывочные и обтирочные материалы, СОТС и т.д.) определяются в размере 0,5% от стоимости технологического оборудования.

$$\Phi_{\text{вм}} = 0,005 * \Phi_{\text{о.об.}} ;$$

где $\Phi_{\text{о.об.}} = 1117,62$ тыс. руб.

$$\Phi_{\text{вм}} = 0,005 * 1117,62 = 5,6 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на силовую электроэнергию.

$$W_{\text{эл}} = N_{\text{пр}} * C_{\text{эл}} ;$$

где $N_{\text{пр}}$ - расход электроэнергии на производство, $N_{\text{пр}} = 261027,2$ кВт;

$C_{\text{эл}}$ - стоимость 1 кВт*ч электроэнергии, $C_{\text{эл}} = 1,26$ руб.

$$W_{\text{эл}} = 261027,2 \times 1,26 = 328,9 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на сжатый воздух определяются по формуле:

$$Q = \frac{\sum Q * C_{\text{возд}}}{1000};$$

где $\sum Q$ - суммарный расход сжатого воздуха, $\sum Q = 23593$;

$C_{\text{возд}}$ - стоимость 1000 м³ сжатого воздуха, $C_{\text{возд}} = 40$ руб.

$$Q = \frac{23593 \times 40}{1000} = 0,94 \text{ тыс. руб.}$$

Расходы на режущий и мерительный инструмент принимаются, укрупнено, исходя из среднего расхода на 1-го рабочего - 150 руб./год.

$$\Phi_{\text{рми}} = 150 * Ч_{\text{раб}};$$

где $Ч_{\text{раб}} = 5$ чел.

$$\Phi_{\text{рми}} = 150 * 5 = 0,75 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет общепроизводственных, общехозяйственных и внепроизводственных расходов

Общепроизводственные расходы связаны с обслуживанием и управлением производства. Согласно учетной политике УРНТО приняты в размере 300% от основной заработной платы основных производственных рабочих.

$$P_{\text{общ.пр}} = 3 * \Phi_{\text{осн}};$$

где $\Phi_{\text{осн}}$ - основной фонд зарплаты основных производственных расходов, $\Phi_{\text{осн}} = 621,18$ тыс. руб.

$$P_{\text{общ.пр}} = 3 * 621,18 = 1863,54 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 31. Смета расходов на содержание и эксплуатацию оборудования

Наименование статей	Состав статей	Методика расчета
1. Амортизация на полное восстановление оборудования и транспортных средств, дорогостоящего инвентаря. 2. Стоимость инструмента	Амортизационные отчисления на полное восстановление от первоначальной стоимости силового оборудования, основного, вспомогательного оборудования, транспортных средств, дорогостоящего инструмента	Рассматриваются амортизационные отчисления, месячная норма амортизации 0,93. Расчетный расход - 150 руб. чел.
Итого по статье 1		
1. Заработная плата вспомогательных	Затраты на вспомогательные эксплуатационные	Заработная плата - 38,81, ЕСН

рабочих с отчислениями 2. Эксплуатация оборудования (кроме расходов на ремонт)	материалы (смазочные, обтирочные материалы, эмульсии, материалы для промывки деталей). Стоимость электроэнергии и сжатого воздуха.	Принимаются в размере 0,5% стоимости оборудования либо определяется расчетным путем. Определяется расчетным путем.
Итого по статье 2		
Всего РСЭО		

Сумма общехозяйственных расходов согласно учетной политике УРНТО принимается в размере 200% от основной заработной платы основных производственных рабочих.

$$P_{\text{общ.пр}} = 2 * 621,18 = 1242,36 \text{ тыс. руб.}$$

Внепроизводственные расходы составляют 2% от себестоимости товарной продукции.

Составление калькуляции себестоимости «корпуса задвижки»

Важную роль в определении затрат на предприятиях им разработка калькуляций себестоимости по видам продукции.

В табл. 32 рассчитаем себестоимость на весь выпуск и на единицу нового изделия «корпус задвижки».

Таблица 32. Калькуляция себестоимости изделия «корпус задвижки», годовая производственная программа 735 шт.

Наименование статей расходов	Затраты, тыс. руб.	
	На единицу	На весь выпуск.
1. Основные материалы	0,553	406,23
2. Возвратные отходы	0,001	0,73
Итого прямых материальных затрат	0,552	405,5
3. Основная з/п основных производственных рабочих	0,89	651,83
4. Дополнительная з/п основных производственных рабочих	0,23	172,78
5. Отчисления на социальные нужды	0,29	214,4
Итого переменных затрат	1,965	1444,51
6. РСЭО	0,52	385,23
7. Общехозяйственные расходы	2,53	1863,54
8. Общепроизводственные расходы	1,69	1242,36
Производственная себестоимость	6,70	4935,64
9 Внепроизводственные расходы.	0,13	98,71
Итого постоянных затрат.	4,884	3589,84
Полная себестоимость (С)	6,849	5034,35

Себестоимость изготовления «корпуса задвижки» составляет 6849 руб., цена приобретения готового корпуса у завода-изготовителя «Тяжпромстройарматура» г. Алексин Тульской области 11251 руб. Важнейшими категориями рыночной экономики являются цена и ценообразование. Цена - это денежное выражение стоимости товара, а ценообразование - процесс формирования цен, определение их уровней и соотношений.

Между ценой и количеством предлагаемой продукции существует прямая связь. Эта связь называется законом предложения.

$$Ц = (С+П) \times \text{НДС}$$

$$Ц = (6,849+1,370) \times 1,18 = 9,698 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, цена реализации изделия «корпус задвижки» будет установлена - 9698 руб.

.6 Финансовый план

После расчёта основных показателей производства нового изделия можно проанализировать изменение финансового результата УРНТО, а также выразить экономический эффект от внедрения нового изделия. Рассчитаем выручку от реализации изделия «корпус задвижки» на сторону (табл. 33).

Таблица 33. Расчет прибыли от реализации изделия «корпус задвижки»

Показатели	Сумма тыс. руб.	
	Для собственных нужд (110 шт.)	Реализация на сторону (625 шт.)
1. Выручка от реализации (без НДС)	753,39	5136,87
2. Себестоимость	753,39	4280,62
3. Прибыль от реализации	-	856,25

При реализации 625 шт. изделия «корпус задвижки» УРНТО может получить дополнительной прибыли 856,25 тыс. руб.

После внедрения предложенного бизнес-плана по производству нового изделия «корпус задвижки» изменится себестоимость произведенной продукции УРНТО (табл. 34). Изменилась структура затрат на ремонт ГПА, снизились материальные затраты с 28,5 до 25,4% за счет снижения затрат на покупные полуфабрикаты на 1237,5 тыс. руб.

Таблица 34. Анализ затрат на ремонт ГПА УРНТО по элементам затрат после предложенного проекта

Элементы Затрат	Сумма, тыс. руб.			Структура затрат, %		
	До проекта	После проекта	+, -	До мероприятия	После мероприятия	+, -
Материальные затраты в т.ч. покупные полуфабрикаты	16293,6 14175,4	15462,33 12937,9	-831,27 -1237,5	28,5 24,8	25,4 21,2	-3,1 -3,6
Заработная плата	24411,8	25236,41	824,61	42,7	41,4	-1,3
Отчисления в социальные фонды	9227,7	9442,1	214,4	16,1	15,5	-0,6
Амортизация основных фондов	2530,1	2530,22	0,12	4,5	4,1	-0,4
Прочие расходы	4707,4	8296,11	3588,71	8,2	13,6	5,4
Полная себестоимость	57170,6	60967,17	3796,57	100,0	100	-
В том числе:						
Переменные расходы	49933,1	50140,77	207,67	87,3	82,2	-5,1
Постоянные расходы	7237,5	10826,4	3588,9	12,7	17,8	5,1

После внедрения предложенного бизнес-плана по изготовлению изделия «корпус задвижки» изменения технико-экономических показателей УРНТО (табл. 35)

Таблица 35. Анализ технико-экономических показателей УРНТО после внедрения бизнес-плана по выпуску изделия «корпус задвижки»

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	До внедрения проекта	После внедрения проекта	Изменения	
					абсолютные, +,-	относительные, %
1.	Товарная продукция	тыс. руб.	33694	39584,26	5890,26	17,5
2.	Себестоимость	тыс. руб.	64500	69534,35	5034,35	7,8

3.	Прибыль/убыток от продаж	тыс. руб.	-30806	-29950,09	855,91	2,8
4.	Стоимость ОПФ	тыс. руб.	461123	461123	-	-
5.	Численность	чел.	595	595	-	-
6.	Фондоотдача	руб.	0,07	0,09	0,02	28,6
7.	Фондоемкость	руб.	14,3	11,1	-3,2	-22,4
8.	Производительность труда	тыс. р./чел.	56,63	66,53	9,9	17,5
9.	Затраты на 1 руб. товарной продукции	руб.	1,91	1,76	-0,15	-7,9

Таким образом, предложенный проект бизнес-плана по изготовлению изделия «корпус задвижки» на предприятии УРНТО ОАО «ННП», позволит увеличить выручку от реализации товарной продукции УРНТО на 17,5%, а себестоимость всего на 7,8%, что позволит снизить убыток предприятия на 855,91 тыс. руб. или 2,8%.. Снизятся затраты на рубль товарной продукции на 0,15 руб.

Вырастет производительность труда на 17,5%, эффективней будет использоваться труд рабочих предприятия, снизятся простои.

Предложенный бизнес-план положительно скажется на таких показателях как фондоотдача и фондоемкость. На предприятии будут полнее загружены основные производственные фонды.

Предложенный бизнес-план по выпуску изделия «корпус задвижки» целесообразен для предприятия.

Заключение

В зарубежной практике, а в последнее время и в практике отечественных предприятий широкое распространение получило планирование предпринимательской деятельности. Документом такого планирования служит бизнес-план.

Важнейшей задачей разработки бизнес-планов является проблема привлечения и обоснования инвестиций и кредитов, в том числе зарубежных, необходимых для осуществления проектов технического перевооружения и реконструкции предприятий. В этом случае бизнес-план необходим как основной документ, дающий возможность выбора того или иного варианта инвестирования основной деятельности, подтверждающий гарантированность их возврата на основе эффективного использования.

В ряду стоящих перед нефтегазовой отраслью задач выделяется назревшая необходимость перехода к современным методам управления, прогнозирования и диагностики технологического процесса и производственно-хозяйственной деятельности. Этот переход должен быть приемлем и обоснован со всех позиций, в том числе и с позиций экономической целесообразности и эффективности.

Актуальность данной проблемы на сегодняшний день очень высока. Особенно в период наступившего финансового кризиса. Первоочередными задачами становятся повышение прибыльности предприятий, ведь они больше не могут рассчитывать на субсидии, и для которых термин "банкротство" приобретает вполне реальное звучание.

Главная цель производственного предприятия в современных условиях - получение максимальной прибыли, что невозможно без эффективного управления капиталом. Поиски резервов для увеличения прибыльности предприятия составляют основную задачу управленца.

Очевидно, что от эффективности управления финансовыми ресурсами и предприятием целиком и полностью зависит результат деятельности предприятия в целом. Если дела на предприятии идут самотеком, а стиль управления в новых рыночных условиях не меняется, то борьба за выживание становится непрерывной.

В первой главе данной работы был показан механизм разработки бизнес плана.

Во второй главе было исследовано действующее предприятие и его финансовое положение. В ходе работы было установлено реальное положение дел на предприятии; выявлены изменения в финансовом состоянии и факторы, вызвавшие эти изменения.

Проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Нишневартовское нефтегазодобывающее предприятие», можно сделать следующие выводы:

Анализ исследуемого предприятия показывает, что за 2008 год сумма активов в относительном выражении возросла на 6,9%. Если бы не было инфляции, то можно было бы сделать вывод, что организация усиленными темпами повышает свой экономический потенциал. В условиях инфляции этого утверждать нельзя, поскольку основные средства, остатки незавершенного капитального строительства периодически переоцениваются с учетом роста индекса цен. Основная доля активов приходится на внеоборотные активы. Прирост внеоборотных активов составил в 2008 году 5,6% и 1,7% в 2009 году. На протяжении всего периода с 2007 по 2009 годы в составе внеоборотных средств наибольшую долю занимают основные средства, их доля составляет в течение всего анализируемого периода около 90%, что говорит об ориентации предприятия на создание материальных условий расширения основной деятельности.

В течение 2008 года и на конец 2009 года производственные запасы

уменьшились на 24,5%, а это значит, что доля оборотных активов, обслуживающих сферу производства, уменьшилась. Сокращение доли оборотных активов в сфере производства следует рассматривать как нежелательную тенденцию для деятельности ОАО «ННП», поскольку именно в этой сфере создается прибыль. Дебиторская задолженность снизилась на 12,7%, а денежные средства на конец анализируемого периода значительно снизились.

Показатели эффективности использования оборотных средств имеют тенденцию к уменьшению, что говорит о снижении эффективности их использования. Коэффициент общей оборачиваемости снизился до 1,84, что отрицательно характеризует деятельность предприятия и означает, что на каждый рубль мобильных средств ОАО «ННП» в 2009 году реализовано продукции на 1,84 рубля вместо 2,23 рублей в 2007 году.

Падение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности к 2009 году говорит о росте объемов предоставляемого коммерческого кредита. Увеличение продолжительности оборота дебиторской задолженности на конец 2009 года до 193 дней (с 173 в 2008 году) говорит о том, что время между отгрузкой товаров и получением денежных средств на предприятии увеличилось.

На протяжении всего периода доминирующую часть в общей сумме дебиторской задолженности занимает краткосрочная. Следует отметить, что на протяжении всего анализируемого периода снижается задолженность, списанная в убыток неплатежеспособных дебиторов.

Баланс ОАО «ННП» на протяжении трех лет не отвечает требованию, абсолютной ликвидности. Коэффициент абсолютной ликвидности на протяжении трех лет ниже нормативного значения. Показатели текущей и критической ликвидности превышают нормативные ограничения.

В течение всего анализируемого периода наблюдается абсолютная финансовая устойчивость, которая предполагает формирование материальных

оборотных средств за счет собственных средств предприятия в обороте. Предприятие практически не зависит от кредиторов. Однако такую ситуацию нельзя рассматривать как идеальную, так как ОАО «ННП» не достаточно использует внешние источники финансирования в своей хозяйственной деятельности.

Согласно анализу финансовых результатов видно, что практически все показатели эффективности в 2008 года упали, что явилось следствием финансового кризиса, охватившего мировую экономику.

В 2009 году положение предприятия улучшилось, показатели рентабельности резко выросли, но все равно не достигли докризисных значений. За счет значительного снижения себестоимости, при менее резком снижении выручки, рентабельность продукции выросла почти в два раза.

Таким образом можно сказать, что в течение анализируемого периода предприятие работало эффективно, хотя в 2008 году на его деятельности и сказались последствия кризиса, но уже в 2009 году положение выравнивалось.

В третьей главе был предложен бизнес план по производству новой детали «корпус задвижки». На предприятии ежегодно для проведения капитального ремонта требуется 110 шт. корпусов задвижек. Предприятие ОАО «ННП» закупает корпуса задвижек у завода-изготовителя «Тяжпромстройарматура» г. Алексин Тульской области по цене 11251 руб. за шт. Предприятие имеет возможность на Кустовой ремонтной базе в пгт. Новоаганск изготавливать корпуса задвижек для собственных нужд, а также осуществлять сбыт своей продукции всем нефтегазотранспортным предприятиям Западной Сибири. Деталь - корпус задвижки, является основной составной частью задвижки двухдисковой Ду80 - Ру 6,3 МПа. Деталь применяется в трубопроводной арматуре и нефтепромысловом оборудовании. Корпус представляет собой тройник и играет роль основы, к которой крепятся все остальные детали и узлы задвижки. К центральному фланцу крепится

крышка с помощью шпилек. Материал детали корпуса - сталь 25Л., вес заготовки - 33,5 кг., вес готовой детали корпуса - 30 кг.

В бизнес-плане на основании технологического процесса изготовления корпуса задвижки, рассчитано необходимое количество оборудования и рабочих для производства 735 ед. продукции. Также произведен расчет себестоимости корпусов задвижек. Себестоимость изготовления одной единицы составляет 6849 руб., что на 4402 руб. ниже покупной цены. Рассчитана продажная цена изделия - 9698 руб. Данный бизнес-план позволит увеличить выручку от реализации товарной продукции УРНТО на 17,5%, а себестоимость всего на 7,8%, что позволит снизить убыток предприятия на 855,91 тыс. руб. или 2,8%. Снизятся затраты на рубль товарной продукции на 0,15 руб. Вырастет производительность труда на 17,5%. Предложенный бизнес-план положительно скажется на таких показателях как фондоотдача и фондоемкость. На предприятии будут полнее загружены основные производственные фонды.

Список литературы

1. Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве)» №127-ФЗ, от 26.10.2002, "Российская газета", N 209-210, 02.11.2002.
2. Постановление Правительства РФ «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 20.05.2004 г. №698.
- . Постановление Правительства РФ «Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа» от 25 июня 2003 года №367.
- . Постановление Правительства РФ "О реформе предприятий и иных коммерческих организаций" от 30 октября 1997 г. №1373
5. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы 5-изд. доп. и перераб. М.: Финансы и статистика, 2008. 300с.
6. Аникеев С.А. Методика разработки плана маркетинга. Сер. «Практика маркетинга» - М.: Форум, Информ-Студио, 2008. 239 с.
7. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. 6-е изд., перераб. и доп.- М.: Финансы и статистика, 2008. 300с.
- . Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007. 211с.
- . Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 214 с.
- . Бизнес-план. Методические материалы - 3-е изд., доп. /Под ред. Н.А. Колесниковой, А.Д. Миронова. - М.: «Финансы и статистика», 2007. 136с.
- . Бизнес-план. Методические материалы. /Под ред. Р.Г. Маниловского. - М.: «Финансы и статистика», 2008. 150с.
- . Бизнес-план инвестиционного проекта. Практ. пособие. - М.: Эксперт. бюро, 2007. 220с.
13. Букайков М.И. Внутрифирменное планирование. Учебник - М.: Инфра-М,

2008. 350с.

14. Бренц А.Д. Планирование на предприятиях нефтяной и газовой промышленности. - М.: Недра, 2008. 250с.

. Бороненкова С.А. Управленческий анализ: Учеб. Пособие. М.: Финансы и статистика, 2007. 200с.

. Воронцовский А. В. Инвестиции и финансирование: Методы оценки и обоснования. - СПб: СПбГУ, 2008. 160с.

. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомаев А.Ю. Планирование на предприятии. Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2008. 300с.

. Донцова Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности. М.: Дело и Сервис, 2007. 350с.

. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса.- М.: «ДИС», 2008. 200с.

. Ильин А.И. Планирование на предприятии. Учебное пособие. В 2 ч. ч.1. Стратегическое планирование. - Мн.: ООО «Новое знание», 2008. 200с.

. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет, анализ хозяйственной деятельности и аудит. 2-е изд. М.: Перспектива, 2007. 270с.

. Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. Бизнес-план: Дайджест и консалтинг. Зарубежный и отечественный опыт. В 2-х ч. Ч.2 М.: Финансы и статистика, 2007. 335с.

. Макаревич Л.М. Бизнес-план для иностранного инвестора. Методическое пособие - М.: «Финпресс», 2007. 163с.

. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник /Под ред. проф. В.А. Алексунина. - М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2007. 274с.

. Маркетинг. Романов А.Н., Корлюгов Ю. Ю., Красильников С.А. и др., М., «Банки и биржи», «ЮНИТИ», изд-е 2-е доп. и перераб., 2007. 263с.

. Петров В.В., Ковалев и др. Как читать баланс. 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2007. 168с.

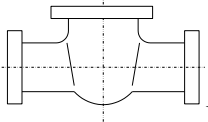
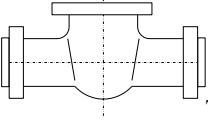
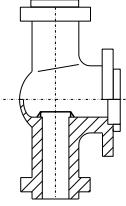
- . Плешков Б. Бизнес-план, или как повысить доходность вашего предприятия. М.: СО Анкил, 2007. 216с.
- . Попов В.М. и др. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств. - М.: Финансы и статистика, 2007. 269с.
- . Пыжов В.В. Оптимизация в планировании деятельности предприятия в условиях рынка. - М., Финансы и статистика. 2008. 234с.
- . Сивокоз В.Н. Методические основы финансового анализа и финансового планирования. М.: Академия народного хозяйства, 2008. 168с.
- . Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2008. 324с.
- . Трубицин В.А. Успех и бизнес-план. - М.: Финансы и статистика, 2008. 265с.
- . Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2007. 366 с.
- . Шилов И.П. Бизнес-план. Методические материалы - 3-е изд., доп. - М.: «Финансы и статистика», 2008. 250с.
- . Экономия энергии в промышленности: Учеб. пособие/ Г.Я. Вагин, А.Б. Лоскутов; Нижегород. гос. техн. ун-т. Н. Новгород, 2008. 220с.
- . Эрик С. Пособие по составлению бизнес-плана - М.: Сирин, Москва, 2008. 260с.
- . Ямпольская Д.О. Количественные методы анализа и прогнозирования в маркетинге: Учебное пособие для ВУЗов, 2008. 315с.
- . Вайнтриб Р., Савельзон О. Как разработать эффективный и надежный маркетинговый план. Методология науки о принятии решений в практике российского менеджмента. // Маркетинг в России и за рубежом, 2008, №8.
- . Денисов Д. Налоговые вычеты, льготы и порядок их проведения. /Налоги, 2007, 2 выпуск.
- . Кравченко Н. Проблемы формирования инвестиционного

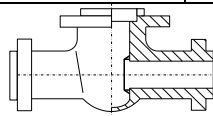
рынка//Инвестиции в России. 2007. №1.

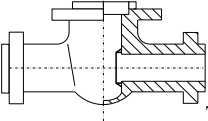
. Русинов Ф., Журавлев А. Конкурентоспособность: образование, информационный потенциал, принятие управленческих решений. // Консультант директора, №2(14), 2008.

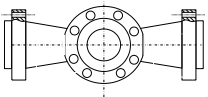
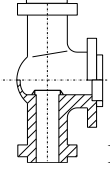
Приложение

Технологический процесс изготовления детали корпус

Операции, эскиз	Оборудование	Приспособления	Режущий инструмент
<p>005 Фрезерная</p>  <p>Продоль</p> <p>но-фрезерный 6632Приспособленная фрезерное специальная.Фреза торцевая</p>			
<p>010 Токарная</p>  <p>Токарны</p> <p>й многорезцовый полуавтомат МК-112Оправка специальная.</p>	<p>Резец проходной; Резец подрезной; Резец подрезной специальный.</p>		
<p>015 Токарная</p>  <p>Токарный</p> <p>многорезцовый полуавтомат МК-112Оправка специальная.Резец проходной; Резец подрезной; Резец подрезной специальный; Резец расточной.</p>			



<p>020 Токарная</p> <p>Резец специальный.</p>	Токарно-винторезный 1М63	Приспособление токарное	Резец расточной;
<p>025 Токарная</p>  <p>Токарно- винторезный 1М63Приспособление</p>			

<p>токарноеРезец подрезной</p>			
<p>030 Сверлильная</p>  <p>Агрегатн</p> <p>о-сверлильный СБ-420.Приспособления специальные.Сверла.</p>			
<p>035 Притирочная</p>  <p>Притирочный стенд.Приспособления специальные.Притирочная паста.</p>			