



Бизнес план

производство коммунальной техники

Введение

«Виноват, мягко отозвался неизвестный, - для того, чтобы управлять, нужно, как никак, иметь точный план на некоторый, хоть сколько-нибудь приличный срок», - справедливо заметил один из героев «Мастера и Маргариты» М. Булгакова.

Бизнес-план представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в котором он действует, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей.

Бизнес-план документ, в котором представлено комплексное исследование основных сторон предпринимательского проекта, описание механизма создания и функционирования нового или реконструированного предприятия.

Существует две основные задачи, которые решаются составлением бизнес-плана: он помогает руководителю предприятия или бизнесмену убедиться в том, что бизнес-проект, созданный на основе идеи, жизнеспособен и позволяет привлечь кредиторов или инвесторов к участию в проекте.

Бизнес-план как документ – это рабочий инструмент менеджера, определяющий перспективы бизнеса в виде качественных и количественных показателей, описывающий по шагам процесс достижения желаемого результата. Поэтому он должен содержать все подробности организации будущего бизнеса – от подготовки производства до выхода на постоянный объем производства и продаж продукции, от начальных инвестиционных вложений до достижения приемлемого уровня прибыльности.

Бизнес-план требует детального ознакомления с отраслью, с клиентами, реального оценивания благоприятных возможностей и угроз. Он позволяет трезво взглянуть на состояние предприятия, оценить ресурсы и истинные преимущества.

В итоге бизнес-план подготавливает к неизвестному будущему, заставляя использовать бизнес-стратегии и варианты решений для повышения шансов предприятия на пути к успеху. Конечно, он не может исключить всех ошибок, но дает

шанс более тщательно продумать свои действия. Проработанный и согласованный план – средство, с помощью которого можно контролировать производительность и управлять бизнесом.

1 История бизнеса

26 октября 1934 г. была основана машино-тракторная мастерская (МТМ). В штате МТМ тогда трудилось 67 человек, включая ИТР и служащих.

В 1953г. предприятие официально начинает именоваться как Арзамасский ремонтный завод. Ведётся техническое перевооружение завода.

В 1961г. завод ориентируется на выпуск автозапчастей для автомобилей Горьковского автозавода. Завод получает новое наименование: Арзамасский завод автозапчастей. Начинается освоение производства первых коммунальных машин на базе шасси Газ-51. Было изготовлено 128 коммунальных машин, в том числе 7 были впервые отправлены на экспорт.

В 1965 г. образовано министерство строительного, дорожного и коммунального машиностроения в СССР.

В 1966г. завод вошёл в состав этого министерства, получив новое наименование: Арзамасский завод коммунального машиностроения.

В 1989-1999 гг. завод стал открытым акционерным обществом «Коммаш». В этот период происходит качественное обновление всей выпускаемой продукции. Идёт перестройка производства на основе развивающихся рыночных отношений, ориентация на выпуск продукции и товаров, пользующихся широким спросом, т.е. начинается работа по заказам.

В настоящее время завод освоил свыше 50 видов машин коммунальной техники на различных базовых автомобильных шасси и тракторах, которые могут быть изготовлены и поставлены любому заказчику в сроки, указанные в договорных отношениях. Все поставляемые изделия сертифицированы.

На сегодняшний день ОАО «Коммаш» располагает практически всеми

необходимыми производствами и службами для изготовления специализированных автомобилей:

- сборочным производством;
- литейным производством;
- кузнечно-штамповочным производством;
- механической обработкой;
- сварочным производством;
- окрасочным производством;
- изготовлением деталей и изделий из пластмасс;
- инструментальным производством;
- ремонтной службой;
- энергослужбой;
- транспортной службой;
- ремонтно-строительной службой;

Численность персонала на заводе составляет более 1400 человек. На предприятии проявляется постоянная забота о заводчанах и их семьях. Оказывается материальная помощь в улучшении их жилищных условий. О здоровье заводчан заботится медицинская служба, которая регулярно ведёт профилактическую и лечебную работу.

Развиваясь, достигая одних целей, предприятие совершенствует свою деятельность. Для того чтобы идти вперед, в настоящее время руководство предприятия ставит перед собой следующие цели:

- увеличить долю рынка;
- сократить период от разработки до выведения нового товара на рынок;
- превзойти конкурентов по ассортименту, по качеству товаров, по издержкам;
- укрепить финансовую устойчивость предприятия;
- увеличить рост прибыльности работ на 15%;
- повысить заинтересованность сотрудников в конечном результате;

- достичь более высокой управляемости предприятием, надежного взаимодействия между сотрудниками, хорошей их дисциплины, слаженности в работе.

2 Описание продукта

ОАО «Коммаш» выпускает более 50 видов коммунальной техники.

В последнее время проводятся экологические программы такие как, например: «Самый чистый город России» и т.п. Мусоровозы представляют в связи с этим особый интерес, т.к. они являются тем минимальным видом коммунальной техники, который необходим для поддержания чистоты населенных пунктов.

Завод имеет широкий ассортимент мусоровозов: с механизированной боковой загрузкой (КО-440-3, КО-440-4, КО-440-5), с задней загрузкой (КО-440-1, КО-441), контейнерные мусоровозы (КО-440А, КО-440Б)

Одна из таких машин - КО-440-3 (на базе шасси ГАЗ - 3307). Она предназначена для механизированной загрузки, уплотнения, транспортировки и выгрузки твердых бытовых отходов. Уплотнение отходов в кузове производится толкающей плитой.

В состав специального оборудования входят: кузов с задней крышкой, толкающая плита, гидравлическая и электрическая системы, погрузочно-разгрузочный механизм или боковой манипулятор.

Мусоровозы могут быть укомплектованы универсальным манипулятором для работы с контейнерами всех типов (металлическими, пластмассовыми). При этом цена мусоровоза увеличится на 15000 руб.

Технические характеристики данного вида машины представлены в таблице 2.1.

Этот вид мусоровозов является самой продаваемой машиной, так как удовлетворяет потребности потребителей: производительность, цена. Хотя такие машины выпускают авторемонтный завод г. Рязск и АООТ Механический завод г. Балахна, продукция ОАО «Коммаш» пользуется большим спросом, имеет посто-

янных потребителей, завоевала доверие. Завод придерживается политики установления цен ниже цен своих конкурентов, что дает ему преимущества. Продажа мусоровозов обеспечивает стабильность предприятию, а это в свою очередь дает возможность развивать инновационную деятельность в плане разработок и внедрения новых видов коммунальных машин. Поэтому сбыт мусоровозов не будет уменьшаться, а наоборот будет возрастать, хотя и небольшими темпами.

Таблица 2.1 - Техническая характеристика машины

Базовое шасси	ГАЗ-3307
Мощность двигателя, кВт	87,5
Тип топлива	Бензин
Вместимость кузова, м.куб.	8
Тип загрузки	механизированная бо- ковая
Масса загружаемых отходов (груза), кг	3100
Грузоподъемность манипулятора	500
Полная масса, кг	7850
Габаритные размеры, мм	
Длина	6500
Ширина	2500
Высота	3200

3 Анализ положения дел в отрасли

Оценивая рынок сбыта и объём продаж, используя обзор отечественной информации по всей отрасли коммунального машиностроения, следует прийти к заключению, что, имея своей целью, поддержание должного санитарного состояния городов и населённых пунктов, коммунальная техника имеет необходимость в коммунальных хозяйствах.

Ориентировочная оценка удерживаемой предприятием доли рынка по основным видам продукции следующая:

- на местном рынке (область) = 41%;
- на российском рынке = 36%

Экспорт

- страны СНГ - 28%;
- Прибалтика = 10%;
- дальнейшее зарубежье = 0,1%

По имеющимся данным, на сегодня удовлетворённость потребителей в коммунальной технике составляет не более 50-60%, а по вакуумным машинам, по илососам, каналопромывочным - и того меньше.

В перспективе ожидается спрос на коммунальную технику. В последние годы активизирована работа по продвижению продукции на рынке стран СНГ, Прибалтики и дальнего зарубежья.

Сегодня высокий технический уровень машин, выпускаемых ОАО «Коммаш», возможность их применения в различных климатических зонах определяют устойчивый спрос на них не только в России, но и за рубежом. Продукция предприятия известна во многих странах мира.

К числу стран дальнего зарубежья, импортируемых коммунальные машины Арзамасского ОАО «Коммаш», относятся: Румыния, Болгария, Чехия, Венгрия, Монголия, Ирак, Ливия.

ОАО «Коммаш» занимает лидирующее положение в отрасли коммунального машиностроения. Войти в отрасль новым предприятиям достаточно сложно, т.к. завод имеет необходимое сложное и уникально гибкопереналаживаемое производство, которое сложно организовать на вновь появившемся предприятии. Также ОАО «Коммаш» имеет самый большой ассортимент коммунальной техники и прочные наработанные связи с потребителями.

4 Описание конкурентов и выбор стратегии

Арзамасское ОАО «Коммаш» является единственным предприятием в отрасли, которое производит полный ассортимент коммунальных машин для санитарной очистки городских и сельских территорий. Однако производство коммунальной техники характеризуется сильной конкуренцией, и оно представлено достаточно мощными заводами-производителями.

Конкуренцию следует ожидать со стороны предприятий, входящих в состав бывшего МГО (межотраслевого государственного объединения) коммунального машиностроения: г. Мценск, Орловская область, завод «Коммаш» г. Киев, г. Турбов Украина.

Производство вакуумных машин освоили ОАО Грабовский завод специализированных автомобилей Пензенской области; ОАО «Кургандормаш» Курганской области.

Освоили производство мусоровозов авторемонтный завод г. Ряжск Рязанской области; АООТ Механический завод г. Балахна Нижегородской области.

Учитывая это обстоятельство, предприятие придерживается политики установления цен ниже цен своих конкурентов.

Как старейшее предприятие, Арзамасское ОАО «Коммаш» занимает лидирующее положение среди предприятий коммунального машиностроения, производящее многопрофильную коммунальную технику. Достаточно сказать, что каналопромывочные машины для профилактической и аварийной очистки канализационных сетей сегодня из стран СНГ не выпускает никто.

Перечень основных конкурентов представлен в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Сравнение заводов-изготовителей коммунальной техники

Наименование	Мценск	Ряжск	Грабово	Кургандормаш	Киев	Турбов
Мусоровозы						
КО-440-3	+	+	-	-	+	+
КО-440А	+	+	-	-	-	-
КО-440-4	+	+	-	+	+	+
КО-440-5	+	+	-	-	+	+
Вакуумные						
КО-503В	+	-	+	+	+	+
КО-520	+	-	+	+	+	-
КО-505А	-	-	+	+	-	-
Илососные						
КО-507А	+	-	-	-	-	-
Комбинированные						
КО-829А	+	-	-	+	-	-
КО-829А-01	+	-	-	+	-	-
КО-829А-02	+	-	-	+	-	-

Главными конкурентами по производству данного вида мусоровоза являются заводы городов Ряжска, Мценска, Киева и Турбова, цены на выпускаемые ими мусоровозы 370, 420, 500, 550 тыс. руб. Достаточно большое количество конкурентов. Исходя из этого ОАО «Коммаш» придерживается стратегии снижения издержек производства. Поэтому предприятие идет на значительное капиталовложение в модернизацию оборудования. Предприятие также использует элементы метода неценовой конкуренции:

- изменение свойств продукции (оснащенность манипулятором);
- совершенствование услуг, сопутствующих товару (гарантийный ремонт).

5 Производственный план

Общая структура производственного процесса:

I стадия: Заготовительная (производство отливок, поковок, горячих штамповок, заготовок (резка, правка, сварка) и т. д.).

II стадия: Обработочная (механическая обработка, холодная штамповка и вытяжка, электрообработка, сварка, термообработка, гальванопластика, обмотка, намотка и пропитка).

III стадия: Сборочная (сборка узловая, электромонтаж, регулировка, отделка и испытание).

Необходимые сырье и материалы:

1) Продукция автомобильной промышленности (шасси ГАЗ - 3307) Поставщик: ОАО ГАЗ, г. Нижний Новгород.

2) Гидроаппаратура (гидрозамок, гидроцилиндр, хомут, насос, элемент фильтрующий и т. д.).

Основные поставщики: ОАО «АПЗ»; з-д Автопровод г. Арзамас; ОАО «САЗ» г. Саранск; ОАО «ПЗ ТЭСО» г. Псков; ООО «Нормета» г. Москва; ТОО «Гидросила» г. Люберцы.

3) Автотракторное электрооборудование (выключатель, гнезда, колодки гнездовые, лента, маяк проблесковый, наконечники, световозвращатель, трубка, тумблер, фара поворотная, фонари габаритные и т.д.).

Основные поставщики: п/о «Контакт», г. С- Петербург; з-д Автопровод, г. Арзамас; ООО «Лигва», г. С-Петербург; «Сибелком» г. Белово; ОАО «Освар» г. Вязники; ОАО «Автосвет» г. Киржач.

4) Кабельные изделия и электротехнические материалы (кабель, провод, лента изоляционная, резисторы, вилка приборная и т.д.)

Основные поставщики: «Электроприборснаб», г. Н.Новгород;

5) Резино-технические изделия и рукава (грязесъемники, кольца, манжета).

Основные поставщики: «Нижегородагроснаб», г. Н. Новгород; ООО «Экспресс-сервис» г. Самара; ОАО «РТИ» г. Саранск.

6) Прочие изделия (канат, карабин, масленка, сетка, пленка самоклеющаяся).

Основные поставщики: «Стальканат» г. Н. Новгород; «Нижегородагроснаб» г. Н. Новгород; ООО «Тримгир» г. Н. Новгород.

А также подшипники, болты, гайки и т.д., основным поставщиком которых является завод «Красная Этна», г. Н. Новгород.

Все необходимые для организации производства мощности на предприятии уже существуют и полностью задействованы в процессе производства.

Предприятие обладает большим количеством различного оборудования, в том числе металлорежущим оборудованием (токарно-винторезные станки, токарно-карусельные, токарно-револьверные станки; токарные с ЧПУ; токарные автоматы и полуавтоматы; вертикально-сверлильные, радиально-сверлильные, настольно-сверлильные станки; протяжные; горизонтально-расточные, алмазно-расточные, координатно-расточные станки; расточные с ЧПУ; отделочно-расточные; шлице-фрезерные, зубофрезерные, копировально-фрезерные, универсально-фрезерные; зубодолбежные, долбежные; вертикально-фрезерные; фрезерные с ЧПУ; шлифовальные, заточные, отрезные, строгальные станки); кузнечнопрессовое оборудование (ножницы, пресса, вальцы, молоты). А также сварочное оборудование, термическое оборудование, литейное оборудование.

Возрастной состав основного технологического оборудования представлен в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Возрастной состав технологического оборудования

Всего по заводу	До 5 лет	До 10 лет	До 20 лет	Свыше 20 лет
470	31	98	162	179
100%	6,5%	20,9%	34,5%	38,1%

Исходя из данных таблицы 5.1, следует, что оборудование довольно-таки изношенное. Для снижения себестоимости продукции необходимо модернизировать действующий парк станков. Данное мероприятие повысит производственную мощность предприятия.

Технология производства мусоровоза соответствует имеющимся ресурсам, масштабам предприятия и уровню спроса.

Контроль качества на ОАО «Коммаш» осуществляет Отдел Технического Контроля (ОТК). Главными задачами ОТК в соответствии с типовым положением является предотвращение выпуска продукции, несоответствующей требованиям нормативно-технической документации, а также укрепление производственной дисциплины и повышение ответственности всех звеньев производства за качество выпускаемой продукции. ОТК выполняет следующие основные функции:

- осуществляет входной, операционный и приемочный контроль, предусмотренный технологическим процессом;
- осуществляет выборочный контроль технологической дисциплины;
- оформляет документы по результатам контроля;
- ведет учет претензий на несоответствие поставленной продукции установленным требованиям.

Отдел Технического Контроля является самостоятельной структурной единицей предприятия и не зависит от других его служб.

Проведем оценку затрат на производство КО 440-3 и их динамику по годам. Группировка затрат осуществляется по статьям расходов. Результаты занесем в таблицу 5.2. и 5.3.

Таблица 5.2 - Калькуляция себестоимости продукции, руб.

Наименование затрат	Период планирования, год		
	2004	2005	2006
1.Материальные затраты	210710,33	220500	250890,5
2.Расходы на оплату труда производственных рабочих	8834,3	12500	15000
3.Отчисления на социальные нужды	3242,19	4587,5	5505
4.Общепроизводственные расходы	19205	24205	29000
5.Общехозяйственные расхо- ды	15364	20364	23876
6.Внепроизводственные рас- ходы	3860,34	4200	4800
Всего затрат	261216,16	286356,5	329071,5

Таблица 5.3 – Смета затрат на производство годовой программы выпуска, р.

Наименование затрат	Период планирования, год		
	2004	2005	2006
1.Материальные затраты	126426198	136710000	163078825
2.Расходы на оплату труда производственных рабочих	5300580	7750000	9750000
3.Отчисления на социальные нужды	1945314	2844250	3578250
4.Общепроизводственные расходы	11523000	15007100	18850000
5.Общехозяйственные расхо- ды	9218400	12625680	15519400
6.Внепроизводственные рас- ходы	2316204	2604000	3120000
Всего затрат	156729696	177541030	213896475

6 План маркетинга

География рынка сбыта коммунальной техники практически не имеет границ. Достаточно сказать, что только в России 1037 городов, 2193 рабочих поселков, 153 тысячи сельских населенных пунктов. Кроме того, остался неудовлетворенным спрос на коммунальные машины и в странах СНГ.

Производство мусоровозов находится на стадии зрелости. Не смотря на это, конкуренция не достигла своего апогея, но потребители имеют возможность выбора. ОАО «Коммаш» давно находится на рынке, выпуская качественный товар, поэтому его продукция завоевала доверие потребителей и пользуется спросом. ОАО «Коммаш» осуществляет модификацию продукции в соответствии с запросами клиентов, что также стимулирует спрос.

Реализацию всей своей продукции ОАО «Коммаш» производит через одного посредника ЗАО Торговый Дом «Коммаш». Основными потребителями ОАО «Коммаш» являются ГКХ городов, поселков, сельских населенных пунктов, а также крупные предприятия и фирмы. ЗАО ТД «Коммаш», являясь дочерним предприятием ОАО «Коммаш», реализует все виды коммунальной спецтехники. На складе ЗАО ТД «Коммаш» всегда имеется более 30 единиц спецтехники. Предусмотрено изменение уровня продажных цен в зависимости от возможностей покупателя. Гибкая система скидок на весь модельный ряд следующая:

- при покупке от трех до пяти мусоровозов устанавливаются скидки 3%;
- при покупке от пяти до десяти мусоровозов - скидки 5%;
- предоставляется рассрочка при покупке более десяти мусоровозов сроком до одного года.

В целях дальнейшего распространения информации о предприятии и увеличения доли существующего внутреннего рынка предприятие размещает рекламу своей продукции на готовых машинах и в средствах массовой информации.

Также у предприятия есть свой сайт в Интернете [www/kommash.ru](http://www.kommash.ru), на котором можно узнать всю необходимую информацию о продукции, производимой на предприятии и ценах на неё.

Главными перспективными задачами ОАО «Коммаш» являются качественное обновление и увеличение номенклатуры выпускаемой продукции, расширение рынка сбыта и поиск партнеров с целью создания совместных предприятий по производству коммунальной техники.

Объем продаж машины КО-440-3 на 2004, 2005, 2006 гг. в соответствии с заказами и производственными возможностями приведен в таблицах 6.1, 6.2.

Таблица 6.1 - Планируемый объем продаж на 2004 г. по месяцам

Наименование	Планируемый период 2004г., месяц												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всего
Объем продаж, шт.	45	45	45	45	50	50	50	50	60	55	55	50	600
Цена, руб.	319800												
Объем продаж, тыс.руб.	14391				15990				19188	17589	15990	191880	

Таблица 6.2 – Планируемый объем продаж на 2005г. по кварталам и 2006г.

Наименование	Планируемый период 2005г., квартал					2006
	1	2	3	4	Всего	
Объем продаж, шт.	140	150	165		620	650
Цена, руб.	350578,64					402862,49
Объем продаж, тыс.руб.	49081,01	52586,8	57845,48		217358,76	261860,62

7 Организационный план

Завод «Коммаш» является Открытым Акционерным Обществом. Учредителем общества является комитет по управлению государственным имуществом Нижегородской области. Предприятие работает на условиях самофинансирования. Уставной капитал предприятия составляет 12325,4 тыс. руб., на всю эту сумму выпущено 123254 акций, все акции обыкновенные.

ОАО «Коммаш» располагает постоянными квалифицированными кадрами со средним стажем работы на данном предприятии 15-20 лет.

Руководство предприятием осуществляют:

1. Бирюков Александр Иванович - генеральный директор с 2001 года, на предприятии работает с 1975 года.

2. Лисин Владимир Иванович – технический директор, главный инженер с 1986 года, на предприятии работает с 1960 года.

3. Екимов Александр Александрович - коммерческий директор с 2001 года, на предприятии работает с 1973 года.

4. Демина Елизавета Александровна - главный бухгалтер с 1990 года, на предприятии работает с 1961 года.

Каждый из них обладает исключительной компетенцией в вопросах, связанных с организацией производства продукции предприятия.

Схема управления предприятием обладает достаточной гибкостью, трудовой коллектив работоспособен и может решать самые разнообразные производственные задачи.

Организационная структура ОАО «Коммаш» представлена на рисунке 7.1.

Организационная структура ОАО “ Коммаш” - линейно-функциональная. Она отражает функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления. Такая система позволяет снизить риск принятия ошибочного решения и легче реализовать единую политику организации, так как прослеживается четкое разграничение ответственности руководителей отдельных подразделений. Это позволяет облегчить контроль за исполнением стратегии решений вообще.

Функции генерального директора:

- осуществляет руководство деятельностью предприятия;
- имеет право первой подписи под финансовыми документами;
- распоряжается имуществом для обеспечения его текущей деятельности;
- утверждает штаты, заключает трудовые договоры с работниками общества, применяет к этим работникам меры поощрения и налагает на них взыскания;
- открывает в банках счета предприятия;
- издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками предприятия.

Компетенция совета директоров:

- решение вопросов общего руководства деятельностью предприятия;
- определение приоритетных направлений деятельности предприятия;
- созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров;
- утверждение повестки дня общего собрания акционеров;
- определение рыночной стоимости имущества;
- определение размера услуг аудитора;
- рекомендации по размеру годовых дивидендов, форме и порядку их выплаты;
- принятие решений об использовании резервного и других фондов общества;
- принятие решений о заключении крупных сделок.

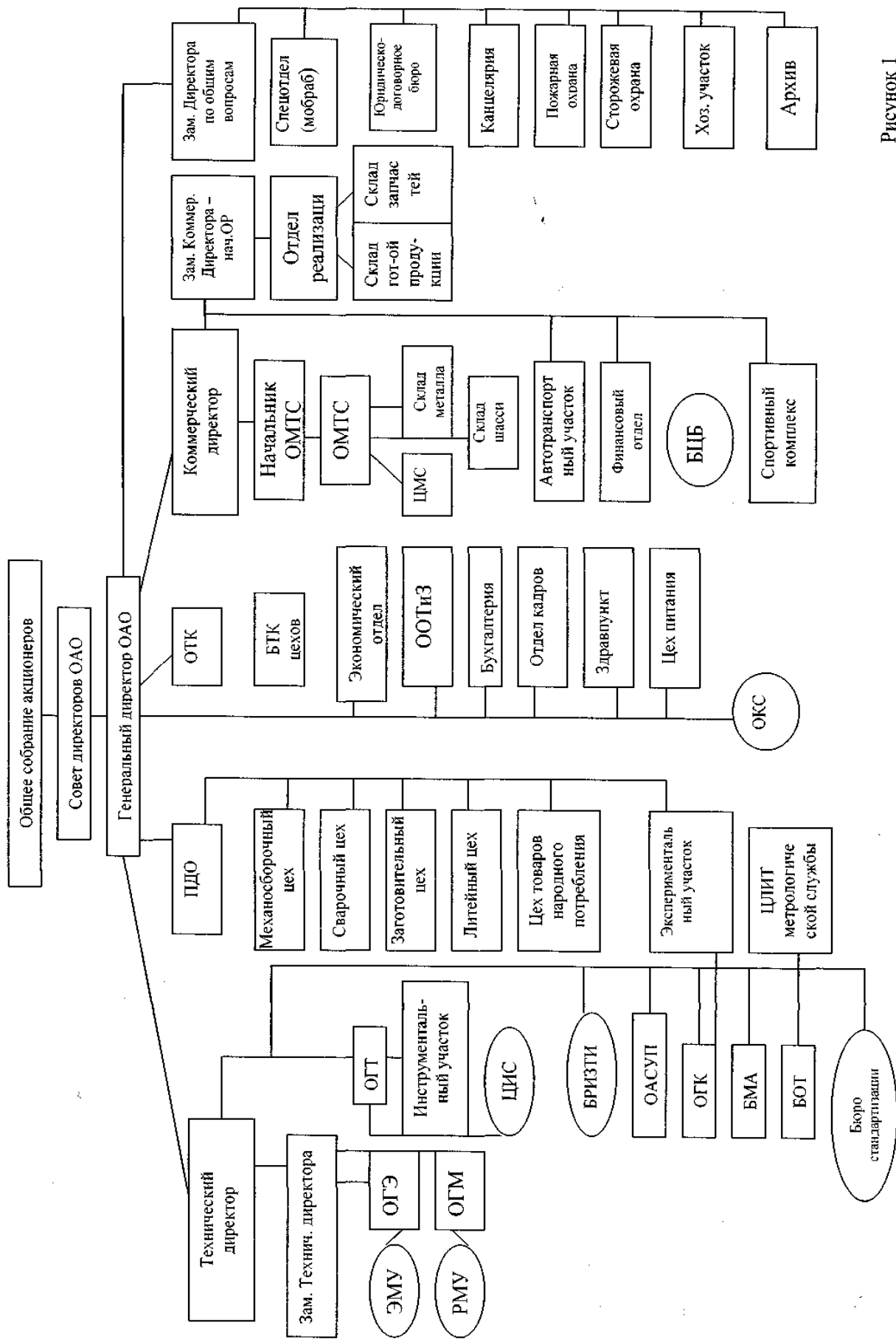


Рисунок 1

8 Финансовый план

В течение последних трех лет завод неуклонно работает над увеличением объемов производства, стремясь выйти на предельную мощность - 3540 машин в год. В 2002 году было выпущено 2121 машин для ГКХ, что составляет 107,5 % от выпуска 2002 года; в 2003 – 2331 шт.(110%); в 2004 планируется выпустить 2990 машин (128%). По мусоровозам объемы реализации планируются 600шт., 620шт., 650 шт. (соответственно 2004г., 2005г., 2006г.).

Для обеспечения планируемого в 2004, 2005, 2006 гг. объема реализации необходимо учесть тот факт, что ОАО «Коммаш» в 2003 г. задействовало производственные мощности на 100%. Это значит, что в 2003 г. предприятие полностью использовало все свое оборудование. Поэтому в случае роста объема реализации обеспечить выпуск продукции будет не на чем. Значит, потребуется увеличение активов предприятия, т.е. нужно приобрести дополнительное оборудование, сырье, материалы, и нанять на работу дополнительный персонал.

Составим отчет о прибылях и убытках. Он представлен в таблицах 8.1 и 8.2.

План прибылей и убытков отражает операционную деятельность предприятия, демонстрируя ее эффективность с точки зрения производственных затрат доходами от реализации произведенной продукции.

Таблица 8.1 – Отчет о прибылях и убытках на 2004г. по месяцам, тыс. руб.

Наименование статьи	Период планирования													
	2004, месяц													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всего	
Объем продаж	14391				15990				19188	17589		15990	191880	
Переменные издержки	10025,41				11139,34				13367	12253,3		11139	133672,1	
Валовая прибыль	4365,59				4850,66				5821	5335,7		4851	58207,9	
Общие издержки	1729,32				1921,47				2305,8	2113,61		1922	23057,6	
Амортизационные отчисления	34,57													414,83
Операционная прибыль	2601,17				2894,62				3480,6	3187,52		2894	34735,47	
Налоги	624,41				694,71				835,35	765		694,6	8336,5	
Чистая прибыль	1976,76				2199,91				2645,3	2422,52		2199	26398,97	

Таблица 8.2 – Отчет прибылей и убытков за 2005г. по кварталам и 2006г., т.р.

Наименование статьи	Период планирования					2006
	2005, квартал					
	1	2	3	4	Всего	
Объем продаж	49081,01	52586,8	57845,48		217358,76	261860,62
Переменные издержки	32125,86	34420,56	37862,62		142271,67	152052,01
Валовая прибыль	16955,15	18166,24	19982,86		75087,09	109808,61
Общие издержки	5541,51	5937,33	6531,07		24540,98	26228,03
Амортизационные отчисления	115,72				462,88	471,87
Операционная прибыль	11297,92	12113,19	13336,07		50083,23	83108,71
Налоги	2715,35	2909,3	3200,23		12019,98	19946,09
Чистая прибыль	8598,59	9212,79	10134,06		38063,25	63162,62

Таблицы 8.3 и 8.4 (план движения денежных средств) является, в определенном смысле, завершающей и содержащей информацию, необходимую для расчета экономической эффективности инвестиционного проекта. При ее создании учитывается весь план осуществления проекта. Эта таблица состоит из трех частей:

- потока реальных денег от операционной или производственной деятельности;
- потока реальных денег от инвестиционной деятельности;
- потока реальных денег от финансовой деятельности.

Значения	Всего	34735,48	191880	126426,2	7245,89	23057,6	414,83	-3500	1500	5000	4000	4000	35235,88	0	35235,88
----------	-------	----------	--------	----------	---------	---------	--------	-------	------	------	------	------	----------	---	----------

Таблица 8.3 – План движения денежных средств за 2004 год

Показатель	по периодам 2004 года, месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Операционная деятельность	2601,71											
Продажи	14391											
Материалы	9481,96											
Прочие прямые издержки	543,44											
Общие издержки и налоги	1729,32											
Амортизация	34,57											
2.Инвестиционная деятельность	-5000	-	-	-	-	-	-	-	1500	-	-	-
Поступления от продажи активов	-	-	-	-	-	-	-	-	1500	-	-	-
Затраты на приобретение активов	5000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.Финансовая деятельность	4000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Собственный капитал	4000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.Излишек средств	1601,71	2601,71							4980,36	3187,79		
5.Суммарная потребность в средствах	0	0							0	0		
6.Сальдо на конец года	1601,71	9406,84							25965,68	32341,26		

Таблица 8.4 – План движения денежных средств за 2005, 2006 гг., тыс. руб.

Показатель	Значение показателя по периодам планирования					2006
	2005 год, квартал					
	1	2	3	4	Всего	

1.Операционная деятельность	10161,49	10895,62	12014,75	45050,65	58753,64
Продажи	49081,01	52586,8	57845,48	217358,76	261860,62
Материалы	30870	33075	36382,5	136710	163078,83
Прочие прямые издержки	2392,25	2563,13	2819,44	10594,25	13328,25
Общие издержки и налоги	5541,55	5937,33	6531,07	24540,98	26228,03
Амортизация	115,72			462,88	471,87
2.Инвестиционная деятельность	-2000	-	-	-2000	-3500
Поступления от продажи активов	1000	-	-	1000	
Затраты на приобретение активов	3000	-	-	3000	3500
3.Финансовая деятельность	-1761,79	-	-	-1761,79	-3826,24
Собственный капитал	-	-	-	-	
Выплаты дивидендов	1761,79	-	-	1761,79	3826,24
4.Излишек средств	6399,7	10895,62	11996,75	41288,86	51427,4
5.Суммарная потребность в средствах	0	0	0	0	0
6.Сальдо на конец года	41635,68	52531,3	76524,8	76524,8	127952,2

Из таблицы видно, что сальдо реальных денег положительно на всех шагах расчета, следовательно - проект осуществим.

Рассчитаем так же интегральные показатели эффективности данного проекта: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутреннюю норму доходности и точку безубыточности. Для примера примем норму дисконта 20%, то есть $E = 0,2$.

Определим чистый дисконтированный доход (ЧДД) по формуле 1.

$$\text{ЧДД} = S - K, \quad (1)$$

где S - суммарные дисконтированные поступления за все периоды планирования, руб.

К - суммарные капиталовложения в проект за все периоды планирования, руб.

Определяем суммарные дисконтированные поступления по формуле 2.

$$S = \sum_{t=0}^3 \frac{cmp.1}{(1 + 0,2)^t}, \quad (2)$$

где t - периоды планирования.

Определяем суммарные дисконтированные капиталовложения по формуле 3.

$$K = - \sum_{t=0}^3 \frac{cmp.7}{(1 + 0,2)^t}, \quad (3)$$

$$ЧДД = 94232,35 - 6331,02 = 87901,33$$

Индекс доходности (ИД) определяется по формуле 4.

$$ИД = \frac{S}{K}, \quad (4)$$

Проект считается эффективным, если индекс доходности больше единицы.

$$ИД = \frac{94232,35}{6331,02} = 14,88$$

Таким образом, по чистому дисконтированному доходу и по индексу доходности данный проект является выгодным.

Далее проверим значение внутренней нормы доходности (ВНД) проекта. Она определяется по формуле 5.

$$BHД = \sqrt[4]{\frac{S}{K}} - 1, \quad (5)$$

$$BHД = \sqrt[3]{\frac{94232,35}{6331,02}} - 1 = 2,4$$

Таким образом, внутренняя норма доходности имеет положительное значение, следовательно, проект выгоден.

Теперь рассчитаем точку безубыточности. Точка безубыточности показывает, при каком объеме производства и реализации продукции выручка от реализации равняется затратам на производство. Имеет смысл производить продукцию, если проект позволяет обеспечить производство и реализацию товара в объеме, превышающем порог безубыточности. Только в этом случае проект начинает давать прибыль. При объемах выпуска меньше, чем порог безубыточности, предприятие будет приносить убытки. Порог безубыточности рассчитывается по следующей формуле:

$$B = \frac{\Pi}{(Ц - В)}, \quad (6)$$

где Б - объем производства, при котором достигается безубыточность, шт;

П - условно-постоянные затраты, тыс. руб;

Ц - цена единицы продукции, тыс. руб;

В - переменные затраты в расчете на единицу продукции, тыс. руб.

$$B = \frac{20741400}{319800 - 222787,53} = 214(шт.)$$

Получаем, что точка безубыточности равна 214 шт., то есть при объеме выпуска 214 шт. выручка от реализации будет равна затратам. Данное производство окупается в течение первого года.

Таким образом, чтобы организовать производство данного продукта потре-

буется 9000 тыс. рублей. Эти средства будут предоставлены ОАО «Коммаш» в виде собственного капитала, а также от продажи активов (оборудования). В конце первого года будет получена прибыль в размере 35235,88 тыс. рублей, в конце второго года прибыль будет 76524,8 тыс. рублей, в конце третьего года - 127952,2 тыс. рублей.

9 Оценка риска

Рассмотрим возможные основные варианты риска:

1.Риск отсутствия сбыта.

Его вероятность невелика, однако, чтобы ее уменьшить, следует постоянно работать в направлении создания новых, более современных специальных машин продуктивного типа, не уступающих зарубежным аналогам, снижения их себестоимости. Основным преимуществом перед конкурентами зарубежных фирм является доступность запасных узлов и агрегатов, дешевизна нашей продукции, что расширяет ее эффективность использования.

2.Риск неплатежеспособности покупателей.

Вероятность риска оценить очень сложно, и это надо делать в ходе маркетинга. Страховку от этого риска может дать активный маркетинг – расширение круга возможных покупателей, освоение новых каналов сбыта.

3.Риск приостановки производства.

В отличие от проектов, связанных с созданием новых фирм, возможность риска маловероятна. Потребности в коммунальной технике, проблемы содержания канализационных и водосточных сетей, уборки мусора, дорог, их санитарного состояния всегда будут иметь первостепенное значение.

Список ГОСТов

1. ГОСТ 2.104-98 ЕСКД Основные надписи
2. ГОСТ 2.105-95 ЕСКД Общие требования к текстовым документам
3. ГОСТ 2.106-96 ЕСКД Текстовые документы
4. ГОСТ 2.109-99 ЕСКД Основные требования к чертежам
5. ГОСТ 2.301-98 ЕСКД Форматы
6. ГОСТ 2.302-98 ЕСКД Масштабы

Список используемой литературы

1. Бизнес-план Арзамасского ОАО «Коммаш».
2. Орлова Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании. – М.: Омега-Л, 2004. -160с.
3. Рязанова В.А. Методические рекомендации по разработке бизнес- плана
4. Ступакова М. Девять шагов бизнес-планирования. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. -160с. (Успешный бизнес. Мастер-класс).

Резюме

Арзамасский завод коммунального машиностроения, преобразованный в дальнейшем в ОАО «Коммаш», представляет собой промышленное машиностроительное предприятие, основная деятельность которого направлена на изготовление и поставку в различные регионы России и за её пределы коммунальной техники, в основном для благоустройства и санитарной очистки городских территорий.

Специфические особенности жилищно-коммунального хозяйства (территориальная разобщённость объектов, подлежащих обслуживанию, необходимость оперативного, а в ряде случаев и аварийного характера выполнения работ, огромные их объёмы и труднодоступность, требования к параметрам и режимам средств механизации) определяют широкое распространение машин различного назначения, как в городском, так и в сельском хозяйстве.

Проведенные предприятием маркетинговые исследования говорят о том, что потенциал рынка достаточно велик и спрос на коммунальную технику будет держаться на высоких отметках.

В настоящем бизнес-плане рассматривается производство мусоровозов Арзамасским ОАО «Коммаш», как наиболее продаваемого вида коммунальных машин. Расширение производства данного вида машин и, как следствие, увеличение объема продаж позволит предприятию стать еще более финансово устойчивой организацией. А это необходимо для осуществления разработок и внедрения новой техники.

Из финансовых прогнозов следует, что для успешного бизнеса необходимы инвестиции в размере 9000 тыс. руб. (это собственный капитал предприятия и средства от продажи активов). Средства будут использоваться для модернизации финансирования маркетинга, как действующей силы улучшения сбыта и развития деятельности предприятия.

Дальнейшее развитие производства новой техники для дорожного и коммунального хозяйства, проблемы создания новых, более современных специальных

машин и эффективного их использования, имеют особое значение для нормального жизнеобеспечения городских территорий.

Разработка бизнес-плана по расширению производства мусоровоза КО-440-3
и увеличения объема продаж.

Дата подготовки 23.04.2004 год.

План подготовила Беякова Е.А. для ОАО «Коммаш», расположенного по адресу
г. Арзамас, ул. 3-я Вокзальная д.2

Содержание

Введение	5
Резюме	8
1 История бизнеса	10
2 Описание продукта	13
3 Анализ положения дел в отрасли	15
4 Описание конкурентов и выбор стратегии	17
5 Производственный план	19
6 План маркетинга	23
7 Организационный план	25
8 Финансовый план	28
9 Оценка риска	36
Список ГОСТов	37
Список использованной литературы	38