

2016

# БИЗНЕС-ПЛАН РАЗВИТИЯ XXX



«Питер-Консалт»

Санкт-Петербург

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1</b>	<b>РЕЗЮМЕ БИЗНЕС-ПЛАНА</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>ОПИСАНИЕ ПРОДУКТОВ</b> .....	<b>4</b>
3.1	Назначение продуктов .....	4
3.2	Краткое описание продуктов .....	4
3.3	Сведения о материальных ресурсах, необходимых для создания продуктов	4
3.4	Области применения продуктов.....	4
3.5	Лицензирование и сертификация деятельности .....	5
<b>4</b>	<b>МАРКЕТИНГ ПРОДУКТОВ</b> .....	<b>5</b>
4.1	Анализ рынка .....	5
4.1.1	<i>Выбранный сегмент рынка, его объем и динамика, целевая группа потребителей</i>	5
4.1.2	<i>Конкурентная ситуация на рынке</i> .....	12
4.1.3	<i>Потенциальные покупатели и планируемые объемы продаж</i> .....	12
4.2	Стратегия реализации продуктов.....	14
4.2.1	<i>Методы продвижения продукции на выбранный сегмент рынка</i> .....	15
4.2.2	<i>Ценообразование</i> .....	15
4.2.3	<i>Сервис и гарантии</i> .....	15
4.2.4	<i>Требования к количеству и квалификации персонала, необходимого для обеспечения сервисного обслуживания, его наличие</i> .....	15
<b>5</b>	<b>ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ</b> .....	<b>16</b>
5.1	Организация производства продукции.....	16
5.1.1	<i>Основные направления совершенствования организации производства</i> .....	16
5.1.2	<i>Сведения о технологическом, производственном, испытательном и ином оборудовании, материальных ресурсах, необходимых для организации производства</i>	16
5.1.3	<i>Требования к количеству и квалификации производственного персонала, его наличие</i>	17
5.1.4	<i>Наличие и необходимость кооперации при производстве продукции</i> .....	17
5.2	Необходимость лицензирования и сертификации деятельности .....	17
5.3	Объем финансирования, необходимого для организации начала производства .....	17
<b>6</b>	<b>ПРАВОВАЯ ОХРАНА И СЕРТИФИКАЦИЯ</b> .....	<b>18</b>
6.1	Патентно-правовая охрана продуктов.....	18
6.2	План мероприятий по обеспечению правовой охраны создаваемых объектов интеллектуальной собственности .....	18
6.3	Полученные лицензии и сертификаты .....	18
<b>7</b>	<b>ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН</b> .....	<b>19</b>

7.1	Общий объем финансирования проекта, подтвержденные источники финансирования.....	19
7.2	График финансирования проекта, структура источников финансирования	19
7.3	Расчет экономических показателей проекта .....	20
7.3.1	<i>Планируемая выручка от реализации.....</i>	<i>20</i>
7.3.2	<i>Анализ структуры себестоимости .....</i>	<i>20</i>
7.3.3	<i>Валовые затраты, прямые и переменные.....</i>	<i>20</i>
7.3.4	<i>Чистая прибыль по годам.....</i>	<i>20</i>
7.3.5	<i>Налоговые поступления в бюджеты всех уровней .....</i>	<i>20</i>
7.3.6	<i>Внутренняя норма доходности проекта .....</i>	<i>21</i>
7.4	Расчет точки безубыточности .....	21
7.5	Расчет денежных потоков.....	21
7.6	Расчет срока окупаемости проекта.....	22
7.7	Анализ основных видов риска .....	22
7.7.1	<i>Макроэкономический риск .....</i>	<i>22</i>
7.7.2	<i>Технический риск .....</i>	<i>23</i>
7.7.3	<i>Финансовый риск .....</i>	<i>23</i>
7.7.4	<i>Коммерческий риск.....</i>	<i>23</i>

# 1 РЕЗЮМЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

В настоящей работе, выполненной компанией "Питер-Консалт", представлен бизнес-план развития ХХХ на пятилетнюю перспективу. Плановые расчеты охватывают период с октября \*\*\*\* г. по декабрь \*\*\*\* г. Планирование выполнено с учетом предшествующего этапа деятельности ООО «ХХХ».

ООО «ХХХ» - динамично развивающееся, высокотехнологичное предприятие, основным видом деятельности которого является выпуск широкой номенклатуры судового электротехнического оборудования и систем.

Основная текущая политика предприятия направлена на ..... Стратегической целью развития компании на пятилетнюю перспективу является .....

ООО «ХХХ» является одной из ведущих специализированных отечественных компаний по созданию сложных судовых электротехнических комплексов (систем электродвижения, гребных электрических установок, единых энергоэнергетических систем, судовых электроприводов) и специализированного оборудования (конструктивно-монтажные узлы). В связи с этим удержание устойчивых позиций на данном рынке напрямую связано с необходимостью развиваться также быстро, как и рынок ключевой продукции предприятия, который на данный момент переживает существенный рост.

Для достижения устойчивого роста необходимо воспользоваться благоприятной конъюнктурой в судостроительной отрасли, связанной с увеличением государственных инвестиций, а также с приоритетными направлениями развития государственного регулирования, направленного на предоставления преимуществ отечественным компаниям.

На текущий момент компания практически завершила .....

Стратегические цели развития компании:

- .....

Основные задачи предприятия на плановый период:

- .....

В итоге через \* лет ООО «ХХХ» сможет выйти на новый этап жизненного цикла развития и будет представлять собой зрелую компанию с систематическим сбалансированным ростом в своей области деятельности с акцентом на эффективность и со стабильной структурой.

Основные показатели бизнес-плана развития, разработанного компанией "Питер-Консалт", приведены в таблице ниже:

Таблица 1. Основные показатели бизнес-плана развития

Показатель	Значение	Примечание
Выручка, млн. руб./год	* **	**** г.
Чистая прибыль, млн. руб./год	***, *	

Рентабельность по чистой прибыли, %	**%	
Среднегодовой рост выручки (CAGR), %	**.*%	****_**** гг.
Налоговые отчисления, млн. руб.	***,*	**** г.
Доля инновационной продукции в выручке	**%	**** г.

## 2 ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

.....

## 3 ОПИСАНИЕ ПРОДУКТОВ

### 3.1 НАЗНАЧЕНИЕ ПРОДУКТОВ

Предприятие является проектантом, разработчиком и поставщиком судового электрооборудования, электроэнергетических систем и систем электродвижения для ВМФ России, а также осуществляет инновационную (внедренческую) деятельность в области судовой электротехники и создания электроэнергетических комплексов.

ОАО «ХХХ» - это предприятие с полным производственным циклом, позволяющим создавать новое оборудование и системы под ключ: от научной идеи до наладки и сдачи на объекте.

### 3.2 КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОДУКТОВ

Предприятие изготавливает следующие изделия:

.....

### 3.3 СВЕДЕНИЯ О МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСАХ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ПРОДУКТОВ

.....

### 3.4 ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОДУКТОВ

Области применения продукции:

- Судостроительная промышленность:
- .....

- Транспорт:
  - .....
- Топливо-энергетический комплекс:
  - .....
- Жилищно-хозяйственный комплекс:
  - .....
- Горнодобывающая промышленность:
  - .....
- Общепромышленное электрооборудование:
  - .....
- Конструктивно-монтажные узлы и технология монтажа кабельных сетей:
  - .....

На основе имеющегося опыта необходимо определить схемотехнические решения, позволяющие сформировать модульный типоряд готовой продукции. Это позволит сократить сроки проектирования готовой продукции и уменьшит количество ошибок при проектировании. В итоге качество продукции предприятия также вырастет.

### **3.5 ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ И СЕРТИФИКАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В настоящий момент получены все разрешения и лицензии на осуществление текущей деятельности по выбранным направлениям (Раздел 6.3).

В настоящее время отсутствует необходимость в получении дополнительных лицензий и сертификатов.

## **4 МАРКЕТИНГ ПРОДУКТОВ**

### **4.1 АНАЛИЗ РЫНКА<sup>1</sup>**

#### **4.1.1 Выбранный сегмент рынка, его объем и динамика, целевая группа потребителей**

К настоящему времени большинство заводов отрасли, стихийно адаптируя мощности военного кораблестроения под решение задач гражданского судостроения, в значительной степени приспособились к работе в новых экономических условиях. Отличительная особенность кораблестроения и судостроения от производства продукции других отраслей промышленности заключается в том, что продукция отрасли относится к разряду сложной и относительно дорогой: стоимость

---

<sup>1</sup> По материалам:  
.....

кораблей и судов составляет от \*\* млн долл. США до \*,\* млрд долл. США, а сроки строительства – от года до \* лет. При строительстве кораблей и судов завод-строитель привлекает большое количество субподрядчиков и поставщиков судового комплектующего оборудования и материалов. Все это требует значительных финансовых средств и длительных сроков финансирования.

Вместе с тем экономическая политика в России приводит к удорожанию стоимости строительства судов на \*\*–\*\* % по сравнению со стоимостью строительства подобных судов на зарубежных верфях.

Основными причинами этого являются:

- система налогообложения;
- отсутствие или недостаток оборотных средств;
- дороговизна отечественных кредитов;
- высокая стоимость импортного комплектующего оборудования из-за уплаты таможенных пошлин и НДС;
- высокие издержки верфей, связанные с неполной загрузкой производственных мощностей;
- несовершенный менеджмент.

Отсутствие же технологического опыта строительства сложных судов и соответствующих навыков организации производства и ведения бизнеса в целом, а также кредитной истории генерируют дополнительные риски как для потенциальных заказчиков, так и для финансовых институтов. Это обусловило низкий уровень конкурентоспособности отечественного судостроения и судоремонта. Отметим, что отечественные судовладельцы более \*\* % новых судов за последние \*\* лет заказали и построили на зарубежных верфях.

В настоящее время в отрасли судостроения и судоремонта функционирует восемь интегрированных структур, основной задачей которых является концентрация интеллектуальных, производственных и финансовых ресурсов, сохранение и развитие научно-производственного потенциала судостроительной отрасли РФ, а также эффективное централизованное управление указанными ресурсами при реализации проектов строительства кораблей, судов и морской техники военного и гражданского назначения.

Россия на мировом рынке судостроения представлена в настоящее время преимущественно готовой продукцией военного и научно-исследовательского назначения, частично производством судов и устройств по добыче нефти и газа, и, по оценкам экспертов, ее специализация сохранится ближайшем будущем.

На фоне продолжающегося увеличения расходов государства на оборону российские верфи все активнее переориентируются на строительство военных кораблей. По итогам января—сентября их доля в общем количестве сданных судов достигла половины, хотя еще несколько лет назад была на уровне \*\*-%. В денежном выражении на военное кораблестроение приходится и вовсе \*\*% заказов российских верфей. Эксперты отмечают, что гражданские суда, которые сейчас

строят российские верфи, в основном технологически просты и дешевы, а крупных высокомаржинальных заказов со стороны рыбаков и нефтегазовых компаний пока так и не появилось.

По итогам девяти месяцев \*\*\*\* года количество гражданских судов и военных кораблей, построенных на российских верфях, сократилось по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на \*\*%, до \*\* единиц, следует из рейтинга агентства "Infoline-Аналитика" Infoline Shipbuilding Russia Top. При этом совокупный тоннаж сданных судов сократился почти в \*,\* раза, с \*\*\* тыс. до \*\*\*,\* тыс. тонн. В денежном выражении рынок упал на \*\*%, до \*\*, \* млрд руб. Таким образом, после активного роста количества сданных заказов в \*\*\*\*-\*\*\*\* годах российское судостроение демонстрирует негативную динамику уже второй год подряд (в \*\*\*\* году количество построенных судов упало на \*\*%, до \*\*\* штук).

На этом фоне доля оборонного заказа в портфеле верфей продолжает расти. Если по итогам января--октября \*\*\*\* года отечественные судостроители сдали \*\* гражданских судов против \*\* военных, то за минувшие девять месяцев их соотношение почти сравнялось — \*\* против \*\*. В стоимостном выражении военное кораблестроение по итогам девяти месяцев \*\*\*\* года обеспечило практически весь объем заказов российских верфей — его доля превысила \*\*% (\*\* млрд руб.) на фоне снижения стоимости гражданских судов более чем в шесть раз, до \*,\* млрд руб.

Надежда Малышева из PortNews полагает, что в структуре заказов отечественных верфей "перекос в сторону военного сегмента будет сохраняться". Впрочем, она уточняет, что за счет опыта в строительстве ледоколов российские верфи теоретически могут рассчитывать на рост заказов на суда ледового класса и даже появление иностранных заказчиков. Эксперт ожидает и увеличения заказов по рыбопромысловому флоту за счет использования механизма "квот под киль".

По подсчетам главы агентства "Infoline-Аналитика" Михаила Бурмистрова, в \*\*\*\* году планируется сдать порядка \*\* военных кораблей и более \*\* гражданских судов. В денежном выражении стоимость сданных заказчику военных кораблей вырастет более чем на \*\*% за счет того, что "Северная верфь", "Янтарь" и Амурский судостроительный завод должны завершить работу над несколькими заказами. Стоимость сданных заказчику гражданских судов в \*\*\*\* году может вырасти почти в два раза, если ЛУКОЙЛу будут переданы платформы для месторождения имени Филановского, считает эксперт.

.....

*Рисунок 1. Стоимость и количество судов, построенных на верфях РФ с \*\*\*\* г. по октябрь \*\*\*\* г.*

### **Внутренний рынок военного судостроения**

Объемы внутреннего рынка военного судостроения полностью зависят от государственной политики в области военного развития. Исторически доля расходов на ВМФ в бюджете государственного оборонного заказа (ГОЗ) была стабильной и составляла \*\*–\*\* % (остальной бюджет – другие секторы ОПК). В связи с



тем, что начата реализация масштабной программы перевооружения, можно прогнозировать рост объема ГОЗ, но существует высокая неопределенность относительно реализации программы, и оценочно она составит не более \*\* млрд руб. в год. В настоящее время характерна низкая прибыльность в том сегменте, что обусловлено:

- контролем цен со стороны Министерства обороны РФ (в настоящее время согласовывается нулевой или отрицательный уровень прибыльности);
- низким потенциалом внутреннего повышения эффективности (операционной эффективности, эффективности финансовой функции и планирования затрат; эффективности управления проектами);
- большим количеством монополистов-поставщиков (по оценкам, до \*\* % бюджета заказа в итоге получают поставщики компонентов).

### ***Внешний рынок военного судостроения (военно-техническое сотрудничество)***

В целом мировой рынок вооружения растет приблизительно на \* % в год, но доля рынка, доступная для военно-технического сотрудничества с Россией, сокращается. Исторически основными заказчиками для России в рамках военно-технического сотрудничества являются Индия (регулярные заказы), Алжир, Вьетнам (единоразовые заказы). Недоступными для сотрудничества являются страны, аффилированные с НАТО или США (влияние блока НАТО расширяется), а также страны, поставки вооружений в которые попадают под действия международных санкций. Россия теряет объемы рынка по военно-техническому сотрудничеству, в частности, в связи переходом ряда стран от закупок вооружения к закупкам технологии с последующим собственным производством. Для отечественных предприятий в данном сегменте определяющей является высокая зависимость объема заказов от международной политики и работы государственных посредников (Рособоронэкспорта), т. к. российские судостроители не имеют возможности самостоятельно представлять российские корабли на международном рынке и устанавливать партнерства.

### ***Внутренний рынок гражданского судостроения***

Перспективы российских судостроителей на рынке гражданского судостроения зависят в основном от разработки крупных оффшорных месторождений нефти и газа, а также от развития Северного Морского пути. При реализации проектов «Штокман», «Ямал СПГ», месторождений Каспийского, Карского и Черного морей рынок ждет «взрывной» рост, в противном случае значительного спроса в обозримом будущем не будет. Следует отметить, что внутренний рынок гражданского судостроения растет за счет планов операторов по обновлению флота, а также нефтегазовых проектов на арктическом шельфе, но перспективы у отечественных судостроителей имеются лишь в части заказов, связанных с освоением российского шельфа (в обычном классе – высокая конкуренция со стороны азиатских стран), заказы на которые будут не ранее \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг.

В настоящее время отрасль способна удовлетворить потребности отечественных компаний в малотоннажных судах практически всех классов и из-за нехватки соответствующих мощностей частично – в среднетоннажных транспортных судах. Возможности строительства в России крупнотоннажных танкеров (более \*\* тыс. т дедвейта) и газозовов (более \*\* тыс. м<sup>3</sup>) отсутствуют, т. к. технологий и опыта их строительства у отечественных предприятий нет. Поскольку практически все более или менее сложное судовое оборудование импортируется, фактически на российских верфях изготавливаются только корпуса судов с минимальной комплектацией простейшим отечественным оборудованием, в связи с чем необходима кооперация с зарубежными компаниями для получения недостающих компетенций.

Таким образом, при условии развития оффшорных месторождений, существует большой потенциал в сегментах оффшорной техники и вспомогательных судов, для реализации потенциала необходимо осваивать технологию хранения и транспортировки сжиженного газа, дополнительными приоритетными товарными сегментами на внутреннем рынке являются суда специального назначения и суда класса река-море (в рамках программы развития транспортной инфраструктуры).

### ***Внешний рынок гражданского судостроения.***

Внешний рынок гражданского судостроения прошел стадию насыщения, и в последние годы наблюдается замедление темпов роста по данному сегменту. В настоящее время международный рынок гражданского судостроения поделен между крупными мировыми лидерами (Китай, Япония, Южная Корея), которые конкурируют по эффективности затрат (издержкам производства) и новым технологиям в отрасли. Сегмент транспортных судов (танкеры, балкеры, контейнеровозы) является товарным рынком, на котором основная конкуренция идет по эффективности затрат. Сегмент газозовов (LNGC), наряду с эффективностью затрат, требует высокой технологичности и навыков производства. Сегмент оффшорного судостроения (оффшорной техники и судов обеспечения) является во многом «политическим» рынком, компании получают доступ к рынку и делятся своими технологиями, формируя совместные партнерства с локальными производителями. Сегмент круизных судов и яхт является высокоспециализированным и требует высокой технологичности. Основные игроки представлены европейскими специализированными верфями (компании обладают многолетним опытом и отличаются высокими стандартами).

В настоящее время отечественные судостроители не обладают достаточными компетенциями для входа на международный рынок гражданского судостроения по следующим причинам:

- отсутствие технологий и конкурентных затрат для работы на данном рынке;
- недостаточность опыта строительства подобных судов даже для российского рынка;
- отсутствие необходимых мощностей.

В текущей ситуации международный рынок гражданского судостроения не является приоритетным для российских компаний в связи с отсутствием опыта и конкурентных преимуществ, а также наличием высокой конкуренции на международном рынке. Потенциально возможным сегментом для входа на международный рынок является сегмент оффшорной техники и судов, но только после успеха на внутреннем рынке (приобретение опыта и навыков строительства судов с помощью формирования партнерств).

Развитие российской судостроительной промышленности должно идти в первую очередь по пути максимального удовлетворения потребности страны в судах и плавсредствах для освоения шельфа арктических и дальневосточных морей, потребностей отечественного морского и речного транспортного и промыслового флота в соответствующих судах, а в среднесрочной перспективе – расширения экспорта судостроительной продукции.

Специалистами Министерства промышленности и торговли РФ прогнозируется, что потенциальный портфель заказов на период до \*\*\*\* г. только по гражданской продукции для внутреннего потребления составляет более \* \*\*\* судов и плавсредств общей стоимостью до \*,\* трлн руб. Такой прогноз основан на суммарных показателях проектов программ возрождения отечественных рыбопромыслового и научно-исследовательского флотов, результатах анализа потребностей нефтегазодобывающих компаний, работающих на российском шельфе.

Таблица 2. Перспективные сегменты российского рынка судостроения

Направление	Кол-во единиц	В том числе по годам		
		****_**	****_**	****_**
Рыбопромысловые	***	**	***	**
Морской и речной транспорт	***	**	***	-
Ледоколы	**	*	*	**
Плавучая атомная электростанция	*	-	*	*
Освоение континентального шельфа	***	**	**	**
<b>Итого</b>	****	***	****	***

Анализ возможностей отечественного судостроения показывает, что российская судостроительная промышленность в настоящее время не в состоянии полностью обеспечить потребность заказчиков по следующей номенклатуре судов:

- газовозы вместимостью \*\*\*\*\_\*\*\* тыс. м<sup>3</sup> и морские суда дедвейтом свыше \*\* тыс. т (в России отсутствуют соответствующие стапельные места). Указанные типы судов российские судоходные компании («Совком-флот», «Новошип» и Приморское морское пароходство) заказывают на зарубежных верфях,

прежде всего в Корее, где условия строительства (сроки, цена и финансирование) в настоящее время являются лучшими в мире;

- газозолы ледового класса вместимостью до \*\*–\*\*\* тыс. м<sup>3</sup> (отсутствие концептуального проекта, освоенных специальных технологий и соответствующих производственных мощностей);
- суда дедвейтом \*\*–\*\* тыс. т;
- морская техника для разведки и добычи углеводородного сырья на шельфе.

Для полного обеспечения потребностей заказчиков по перечисленной номенклатуре судов и морской технике требуется либо создание новых возможностей (новая верфь или реконструкция существующей), либо совместное строительство с использованием зарубежных мощностей, либо покупка судов за рубежом. Вся оставшаяся номенклатура судов, около \* \*\*\* ед., для российских судовладельцев может быть реализована на отечественных заводах.

Таким образом, перспективные сегменты российского судостроения определены. Это более \* \*\*\* единиц судов, и только \*\* судно не может быть построено на отечественных верфях по габаритным характеристикам и около \*\*\* ед. имеют серьёзные ограничения по размещению. Однако кадровое и технологическое обеспечение и финансовое состояние большинства заводов ставят реализацию новых заказов в зависимость от решения накопившихся проблем, что затратно или вообще невозможно. Во многом это происходит из-за того, что производственные мощности российских судостроительных заводов загружены неравномерно и не рационально.

Защита интересов России в районах Мирового океана и внутренних морей (например, Каспийское море) как в области нефтегазовых ресурсов, так и других видов минерального сырья и живых ресурсов требует создания мощного военноморского флота, кораблей и подводных лодок нового поколения. В настоящее время принимаются меры по развитию военного кораблестроения. Разрабатывается долгосрочная программа развития военного кораблестроения, в которой будет определен перечень перспективных образцов военного назначения.

Общая политическая и экономическая поддержка судостроения Правительством России привела к оживлению отрасли. Отрасль начинает развиваться, и эти позитивные тенденции должны быть поддержаны, в том числе в рамках выполнения государственной программы «Развитие судостроения на \*\*\*\*–\*\*\*\* годы».

Разработанная «Стратегия развития судостроительной промышленности на период до \*\*\*\* года», финансирование которой составит \*\*\*,\* млрд руб., предусматривает реализацию целого ряда мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности российских судостроительных предприятий на внутреннем и внешних рынках, а также их переориентацию на строительство высокотехнологичных судов, в том числе платформ, танкеров ледового класса и газозол для освоения шельфовых месторождений углеводородного сырья.

Таким образом, в свете увеличения внимания Правительства РФ к проблемам судостроительной отрасли и активизации государственной поддержки потенциал российских верфей в сегменте гражданского судостроения существенно возрастет. Учитывая сохранение исторически устойчивых позиций российских судостроительных предприятий в сегменте строительства военных судов (преимущественно подводных), ледоколов, а также уникальных судов (в том числе плавучих АЭС) ввиду роста государственного оборонного заказа и увеличения финансирования федеральных целевых программ, будущая структура отрасли должна быть ориентирована на обеспечение жизненного цикла всех типов судов и кораблей, изготовление ключевых комплектующих, поддержку информационных и управляющих систем, с учетом обеспечения безопасности и географии России.

#### 4.1.2 Конкурентная ситуация на рынке

Конкурентная ситуация на рынке определяется прежде всего количеством производящих данную продукцию отечественных компаний, а также зарубежными компаниями, поставляющими схожую продукцию:

- Основные конкуренты на рынке:
  - .....
- Основные конкурентные преимущества:
  - Для импортных поставщиков: Компактность, надежность, дороговизна.
  - Для отечественных: низкая мощность.
- Основные конкурентные минусы:
  - Более дорогостоящее оборудование, длительный срок поставки.

Таблица 3. SWOT-АНАЛИЗ

<b>Сильные стороны компании</b>	<b>Слабые стороны компании</b>
.....	.....
<b>Возможности рынка</b>	<b>Угрозы рынка</b>
.....	.....

#### 4.1.3 Потенциальные покупатели и планируемые объемы продаж

Потенциальными клиентами компании являются все судостроительные и судоремонтные предприятия России.

По данным агентства "Infoline-Аналитика", в прошлом году лидером по тоннажу сданных судов стал Выборгский судостроительный завод государственной Объединенной судостроительной корпорации (ОСК). В \*\*\*\* году верфь не

сдала ни одного судна, а в \*\*\*\* году — сразу два ледокола мощностью \*\* МВт (ЛК-\*\*) "Владивосток" и "Мурманск", которые строились совместно с верфью Arctech Helsinki Shipyard, также принадлежащей ОСК. На втором месте — также подконтрольное ОСК "Красное Сормово", которое в прошлом году сдавало танкеры проекта RST \*\*. На третье место поднялась "Окская судостроительная верфь" (входит в UCLH Владимир Лисина), которая сдала три серийных танкера проекта RST \*\* класса "Волга-Дон". Зеленодольский завод имени Горького поднялся с \*\*-го места в рейтинге в \*\*\*\* году сразу на пятое место благодаря сдаче двух малых ракетных кораблей проекта \*\*\*\*\* и плавдока.

При этом северодвинский "Севмаш", входивший в пятерку крупнейших судостроительных предприятий по совокупной стоимости сданных судов в \*\*\*\*-\*\*\*\* годах, по итогам \*\*\*\* года не завершил ни одного проекта: на "Севмаше" еще строятся четыре подводные лодки проекта \*\*\*М "Ясень-М", четыре подлодки проекта \*\*\*А "Борей" и подлодка К-\*\*\* "Белгород", их плановые сроки сдачи начинаются с \*\*\*\* года.

Крупнейшие судостроительные и судоремонтные предприятия России:

- Крупнейшие российские судостроительные холдинги и входящие в них предприятия:
  - Объединенная Судостроительная Корпорация, АО;
  - Северный Центр Судостроения и Судоремонта, ОАО (ПО «Севмаш», ОАО «Центр Судоремонта Звездочка», ОАО «Судоремонтный завод Нерпа»);
  - «Западный центр судостроения», ОАО («Адмиралтейские верфи» ОАО; Судостроительный завод "Северная верфь", ОАО; Прибалтийский судостроительный завод "Янтарь" ОАО; Балтийский завод, ОАО (Балтийский завод - Судостроение, ООО); Выборгский судостроительный завод, ОАО; Средне-Невский судостроительный завод, ОАО; Завод "Красное Сормово" ОАО; Дальневосточный Центр Судостроения и Судоремонта, ОАО; Амурский судостроительный завод, ОАО; Хабаровский судостроительный завод, ОАО; Дальневосточный завод "Звезда" ОАО; Южный Центр Судостроения и Судоремонта, ОАО; «Завод Нижегородский Теплоход» ОАО; Судостроительный завод им. К. Маркса, ОАО; Криушинский судостроительно-судоремонтный завод, ОАО; Новороссийский судоремонтный завод, ОАО; Туапсинский судоремонтный завод, ОАО;
  - "Росшельф", АО ("Группа "Каспийская Энергия", ОАО) (Астраханское судостроительное производственное объединение, ОАО; Судостроительный завод "Лотос", ОАО);
- Холдинги, не входящие в состав ОАО "Объединённая судостроительная корпорация":
  - Universal Cargo Logistic Holding (Окская судостроительная верфь, ОАО; Борремфлот ОАО; Судостроительный завод "Память Парижской коммуны", ОАО; Судостроительная верфь "Речная", ООО; "Вознесенская РЭБ флота", ОАО)
  - AEON Corporation (Верфь братьев Нобель, ООО; Московский судостроительно-судоремонтный завод, ОАО;
  - "ФПГ Скоростной флот", Центральная компания, ОАО;
- Предприятия, не входящие в судостроительные холдинги:

- Судостроительный завод "Вымпел", ОАО;
- «Верхнекамская строительная компания» (Верхнекамский Судостроительный Комплекс), ООО;
- «Восточная верфь», ОАО;
- «Городецкий судоремонтный завод», ООО;
- «Зеленодольский завод им. А. М. Горького», ОАО;
- «Костромской судостроительно-судоремонтный завод», ОАО;
- «Красноярская судостроительная верфь», ОАО;
- «Ленинградский судостроительный завод "Пелла"», ОАО;
- «Морской Завод Алмаз», ОАО;
- «Судостроительная фирма "Алмаз"», ОАО;
- «Невский Судостроительно-Судоремонтный завод», ООО;
- «Сосновский судостроительный завод», ОАО;
- «Судоремонтно-судостроительная корпорация», ОАО;
- «Судостроительный завод "Красные Баррикады"», ОАО;
- «Судостроительный завод имени Октябрьской революции», ОАО;
- «Чкаловская судовой верфь» ОАО;
- «Ярославский судостроительный завод» ОАО
- Морские конструкторские бюро:
  - Центральное конструкторское бюро морской техники "Рубин", ОАО;
  - Санкт-Петербургское морское бюро машиностроения "Малахит" ОАО;
  - Центральное конструкторское бюро "Айсберг", ОАО;
  - "Крыловский государственный научный центр", ФГУП;
  - Невское проектно-конструкторское бюро, ОАО;
  - Северное проектно-конструкторское бюро, ОАО;
  - Зеленодольское проектно-конструкторское бюро, ОАО;
  - Центральное конструкторское бюро по судам на подводных крыльях им. Р.Е. Алексеева, ОАО;
  - Центральное морское конструкторское бюро "Алмаз", ОАО

Увеличение объемов заказов, и соответственно объемов выручки планируется в пределах \*\*% за \* лет, за счет проведения необходимых мероприятий по развитию ООО «НПЦ «СЭС».

.....

*Рисунок 2. План продаж, млн. руб.*

## **4.2 СТРАТЕГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКТОВ**

Учитывая большой опыт и высокую квалификацию научных и инженерно-технических работников ООО «ХХХ», представляется целесообразным выбрать в качестве основополагающего направления в конкурентной стратегии - сегментирование рынка на базе постоянного совершенствования технологии, оборудования и конструкции изделий.

#### **4.2.1 Методы продвижения продукции на выбранный сегмент рынка**

Сбытовая политика будет направлена на развитие системы сбыта, каналов и методов сбыта, совершенствование системы товародвижения.

При осуществлении продаж будет использоваться прямой метод сбыта, а именно налаживание и поддержание непосредственных связей между предприятием и конечными потребителями.

Главной особенностью продукции компании является ее сложность и уникальность - каждая система разрабатывается под конкретное плавсредство и, зачастую, в единственном экземпляре.

На текущий момент компания практически завершила формирование бизнес-модели «комплексного поставщика» по системам и комплексам электротехнического судового оборудования и систем. Устойчивость бизнес-модели обусловлена возможностью обеспечения полного жизненного цикла сложных электротехнических комплексов от эскизного макета до поставки изделия заказчиком и его послепродажного обслуживания. Комплексные поставки позволят компании выступать в роли универсального партнера, реализующего многосторонние и долгосрочные отношения с заказчиками.

Приоритетным направлением при формировании портфеля заказов является .....

Программой совершенствования коммерческой работы предусматривается:

- .....

ООО «XXX» имеет значительный опыт постройки сложных систем (СЭД) и элементов (ГВ), надежно функционирующих весь срок эксплуатации, приняло участие в постройке, пуско-наладке, испытаниях в отношении \*\*-ти судов и \*-х глубоководных аппаратов. Данный опыт позволит принимать участие в государственных тендерах, а также активно продвигать возможности компании на рынке судового оборудования.

#### **4.2.2 Ценообразование**

.....

#### **4.2.3 Сервис и гарантии**

.....

#### **4.2.4 Требования к количеству и квалификации персонала, необходимого для обеспечения сервисного обслуживания, его наличие**

.....



## **5 ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ**

### **5.1 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ**

#### **5.1.1 Основные направления совершенствования организации производства**

Основные потенциальные направления развития производства компании:

- .....

Плюсы данного подхода – сокращение издержек ввиду отсутствия собственных производственных площадей. Однако при таком подходе необходимо обладать не только развитыми кооперационными связями, но и иметь резервные варианты в случае разрушения какой-либо из цепочек. Также при такой организации производства возможен брак или изменение технологии, задержки сроков из-за отсутствия постоянного контроля над процессом. Возможен также и смешанный вариант производства, при котором отдельные изделия /узлы, требующие повышенного качества изготовления, производятся на собственных мало-масштабных производственных площадях, а остальную сборку осуществляет фирма-контрагент.

В качестве приоритетного направления при бизнес-планировании был избран консервативный вариант, предполагающий развитие модели аутсорсинга.

Вариант интенсивного развития собственной производственной базы связан с высокими рисками в случае сокращения расходов на вооружение, а также в связи с негативной динамикой сегмента гражданского судостроения.

Однако, в случае благоприятной рыночной конъюнктуры, вариант бизнес-плана для расширения собственной производственной базы будет проработан дополнительно.

Приоритетная задача развития собственной производственной базы на пятилетнюю перспективу - развитие направления по созданию модульных схемотехнических решений.

Для решения этой задачи в бизнес-плане запланировано выделение в структуре предприятия самостоятельного подразделения, нацеленного исключительно на решение данной задачи и оснащение его необходимым оборудованием и материальными ресурсами.

Основные цели развития организации производства:

- .....

#### **5.1.2 Сведения о технологическом, производственном, испытательном и ином оборудовании, материальных ресурсах, необходимых для организации производства**

В рамках бизнес-плана развития компании в целях увеличения объемов выполняемых заказов запланировано .....

### **5.1.3 Требования к количеству и квалификации производственного персонала, его наличие**

Кадровая политика ООО «ХХХ» направлена в первую очередь на подбор высококвалифицированного персонала. Такой выбор подтверждается имеющимся производственным опытом. Использование высококвалифицированной рабочей силы с экономической точки зрения наиболее оправдано, поскольку способствует улучшению качества работы, интенсификации производства, управляемости предприятием. Перечисленные факторы снижают себестоимость выпускаемой продукции и в значительной степени влияют на рост конкурентоспособности фирмы.

Общая численность персонала составляет \*\*\* человек:

- ИТР, офис - \*\* чел.;
- производственный персонал - \*\* чел.;
- лаборатория - \*\* чел.

Запланированный в бизнес-плане рост производства потребует расширение персонала компании, который составит к концу планового периода (\*\*\*\* г.) \*\*\* чел.

.....

### **5.1.4 Наличие и необходимость кооперации при производстве продукции**

В числе партнеров предприятия - отечественные судостроительные заводы и электромонтажные предприятия. ООО «ХХХ» работает в тесном взаимодействии с ведущими конструкторскими бюро и крупнейшими научными организациями Минобороны России, такими, например, как .....

Основные подрядчики в по проведению слесарно-сборочных работы .....

## **5.2 НЕОБХОДИМОСТЬ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЯ И СЕРТИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В настоящий момент получены все разрешения и лицензии на осуществление текущей деятельности по выбранным направлениям (Раздел 6.3).

В настоящее время отсутствует необходимость в получении дополнительных лицензий и сертификатов.

## **5.3 ОБЪЕМ ФИНАНСИРОВАНИЯ, НЕОБХОДИМОГО ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ НАЧАЛА ПРОИЗВОДСТВА**

Предприятие полностью готово к выпуску запланированной номенклатуры продукции.

Объем финансирования инвестиционной программы технического перевооружения приведён в разделе 7.1 бизнес-плана развития.

## **6 ПРАВОВАЯ ОХРАНА И СЕРТИФИКАЦИЯ**

### **6.1 ПАТЕНТНО-ПРАВОВАЯ ОХРАНА ПРОДУКТОВ**

ООО «XXX» является патентообладателем \*\* патентов:

*Таблица 4. Патенты РФ на изобретения и свидетельства о государственной регистрации*

.....

### **6.2 ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ПРАВОВОЙ ОХРАНЫ СОЗДАВАЕМЫХ ОБЪЕКТОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

План мероприятий по обеспечению правовой охраны создаваемых объектов интеллектуальной собственности включает в себя:

- .....

Управление интеллектуальной собственностью производится на всех уровнях интегрированной структуры ООО «XXX» и должно являться основной задачей подразделений, к ведению которых относится управление интеллектуальной собственностью.

Конкретные мероприятия осуществляются на основе подготовленных регламентирующих документов и в рамках соответствующих программ/планов компании, включая программы/планы мероприятий по охране, защите и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, полученных на средства компании.

### **6.3 ПОЛУЧЕННЫЕ ЛИЦЕНЗИИ И СЕРТИФИКАТЫ**

В настоящий момент получены все разрешения и лицензии на осуществление текущей деятельности по выбранным направлениям:

- .....

## **7 ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН**

### **7.1 ОБЩИЙ ОБЪЕМ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТА, ПОДТВЕРЖДЕННЫЕ ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ**

Общая стоимость инвестиционной программы компании на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. определена в бизнес-плане в размере порядка \*\*\* млн. рублей.

Наибольший объем инвестиций приходится на направление .....

.....

Всего затраты на НИОКР на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. в инвестиционной программе запланированы в сумме \*\* млн. руб.

*Таблица 5. Структура инвестиций по типам проектов, %*

.....

Источники финансирования инвестиционной программы компании - собственные средства, а также привлеченные заемные ресурсы.

Кредитная политика реализуется с целью обеспечения финансово-хозяйственной деятельности компании и оптимизации финансовых потоков, в том числе в части:

- реализации инвестиционных проектов,
- обеспечения финансовой устойчивости и непрерывной ликвидности,
- минимизации стоимости и рисков привлекаемого заемного финансирования.

Выбор банков-кредиторов осуществляется на конкурентной основе путем направления адресных запросов в уполномоченные банки и банки-партнеры с дальнейшим выбором наилучших условий кредитования по стоимости и наличию дополнительных условий.

### **7.2 ГРАФИК ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТА, СТРУКТУРА ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ**

Планируемый график финансирования инвестиционной программы компании приведен на рисунке ниже:

.....

*Рисунок 3. График финансирования инвестиционной программы*

В бизнес-плане развития предполагается, что доля заемных средств в общем финансировании инвестиционной программы составит до \*\*%.

## **7.3 РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОЕКТА**

### **7.3.1 Планируемая выручка от реализации**

Целевой план по росту выручки на плановый период установлен в размере \*\*-% в год.

В итоге плановая выручка в \*\*\*\* г. составит \* \*\*\* млн. руб.

.....

*Рисунок 4. План выручки, млн. руб.*

### **7.3.2 Анализ структуры себестоимости**

Наибольшую долю в структуре себестоимости продукции занимают расходы на покупные материалы и комплектующие:

.....

*Рисунок 5. Структура себестоимости*

### **7.3.3 Валовые затраты, прямые и переменные**

Доля прямых затрат (материалы и энергия) на производство продукции составляет \*\*-%.

Всего валовые затраты к \*\*\*\* г. составят по плану \* \*\*\* млн. руб.

*Рисунок 6. Валовые затраты*

### **7.3.4 Чистая прибыль по годам**

Всего по бизнес-плану чистая прибыль компании достигнет к \*\*\*\* г. значения \*\*\*,\* млн. руб.

Рентабельность по чистой прибыли составит \*\*%.

.....

*Рисунок 7. Чистая прибыль по годам*

*Таблица 6. План прибыли*

.....

### **7.3.5 Налоговые поступления в бюджеты всех уровней**

Всего сумма налоговых отчислений в бюджеты всех уровней составит к \*\*\*\* г. \*\*\*,\* млн. руб.

.....

*Рисунок 8. Налоговые отчисления в бюджеты всех уровней*

### **7.3.6 Внутренняя норма доходности проекта**

Внутренняя норма доходности на полные инвестиционные затраты (IRR) представляет собой годовую норму чистых наличных поступлений в процессе реализации проекта, то есть представляет собой ту ставку дисконтирования, при которой величина чистого дисконтированного дохода (ЧДД) равна нулю.

Расчет внутренней нормы доходности инвестиций производился по притоку денежному потоку, то есть в расчет принимались только изменения в операционных потоках денежных средств, вызванные в результате реализации мероприятий инвестиционной программы.

Внутренняя норма доходности инвестиций (IRR), направленных на финансирование инвестиционной программы, составит по плану не менее \*\*%.

## **7.4 РАСЧЕТ ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ**

Точка безубыточности определяет, каким должен быть объем продаж для того, чтобы предприятие могло покрыть все свои расходы, не получая прибыли.

Точка безубыточности проекта находится на уровне \*\*-% от запланированного объема реализации, что свидетельствует о высокой устойчивости проекта к изменению объема продаж.

.....

*Рисунок 9. Расчет точки безубыточности*

## **7.5 РАСЧЕТ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ**

Анализ движения денежных средств производится с целью определения потребности в денежных средствах, источников их поступлений и направлений использования.

Анализ потоков денежных средств рассмотрен по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой.

Основная деятельность включает поступление и расходование денежных средств, обеспечивающих выполнение основных производственно-коммерческих функций.

Инвестиционная деятельность включает использование денежных средств, связанных с осуществлением организационно-технологических мероприятий по техническому перевооружению.

Финансовая деятельность включает поступление денежных средств в результате получения кредитов и займов, а также оттоки, связанные с погашением и обслуживанием задолженности.

*Таблица 7. План движения денежных средств*

.....

## **7.6 РАСЧЕТ СРОКА ОКУПАЕМОСТИ ПРОЕКТА**

Период (срок) окупаемости (РВР) определялся как период, требуемый для возврата инвестиционных расходов, направленных на осуществление мероприятий по техническому перевооружению посредством накопленных чистых потоков реальных денег, полученных в проекте.

Расчет окупаемости инвестиций производился по приростному денежному потоку, то есть в расчет принимались только изменения в операционных потоках денежных средств, вызванные в результате реализации мероприятий инвестиционной программы.

Период окупаемости инвестиций, направленных на финансирование инвестиционной программы, составит по плану \*,\* года с начала осуществления инвестиций.

## **7.7 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ВИДОВ РИСКА**

Важным фактором достижения стратегических целей компании является управление рисками.

Система управления рисками ООО «XXX» предполагает взвешенный подход в принятии управленческих решений, при котором анализируются потенциальные риски с учетом выработанных механизмов контроля.

### **7.7.1 Макроэкономический риск**

Описание риска:

- ухудшение макроэкономической ситуации в стране и соответствующее сокращение бюджетных расходов;
- дальнейшее усиление политической напряженности и сопутствующих ей мер, влияющих на предпринимательскую деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз определенных видов товаров, военные действия на территории страны и др.)

Возможные последствия:

- сокращение бюджетных расходов, в том числе финансирования мероприятий в рамках ФЦП ОПК, госзаказа;
- перебои с поставками покупных комплектующих изделий, рост потребности в создании страховых запасов и, как следствие, рост потребности в оборотном капитале.

Мероприятия по снижению вероятности или нивелированию риска:

- .....

Программа действий в случае реализации риска:

- .....

### **7.7.2 Технический риск**

Описание риска:

- недостижение запланированных объемов производства вследствие высокого уровня износа производственного оборудования.

Возможные последствия:

- срыв сроков выполнения обязательств по договорам с внешними заказчиками;
- снижение качества продукции.

Мероприятия по снижению вероятности или нивелированию риска:

- .....

Программа действий в случае реализации риска:

- .....

### **7.7.3 Финансовый риск**

Описание риска:

- рост стоимости внешнего финансирования.

Возможные последствия:

- срыв исполнения инвестиционной программы;
- ухудшение финансовых показателей деятельности;
- возникновение кассовых разрывов;
- замедление темпов разработки и вывода на рынок инновационной продукции, темпов модернизации производства.

Мероприятия по снижению вероятности или нивелированию риска:

- .....

Программа действий в случае реализации риска:

- .....

### **7.7.4 Коммерческий риск**

Описание риска:

- усиление конкуренции на внутреннем рынке, появление новых игроков.

Возможные последствия:

- снижение объемов производства продукции;
- снижение цен.

Мероприятия по снижению вероятности или нивелированию риска:



- .....

Программа действий в случае реализации риска:

- .....