Cодержание

Введение 4

Глава 1. Проблемы планирования на предприятиях в условиях рыночной экономики 7

1.1.Анализ системы планирования как основной функции управления. 7

1.1.1. Сущность системы планирования. 7

1.1.2. Система планирования в СССР. 9

1.1.3. Планирование в рыночной экономике. 15

1.2. Планирование деятельности фирмы 24

1.3. Бизнес-план как основной элемент планирования на предприятии 36

Глава 2. Бизнес-план как основа среднесрочного планирования 41

2.1. Процесс разработки бизнес-плана 41

2.2. Теоретические основы разработки бизнес-плана. 47

2.2.1. Краткая характеристика бизнес-плана, характеристика продукта и отрасли реализации проекта. 48

2.2.2. Анализ рынка. 52

2.2.3. План производства. 53

2.2.4. Стратегия маркетинга. 58

2.2.5. Охрана окружающей среды. 60

2.2.6. Организация и управление бизнес-планом. 60

2.2.7. Оценка рисков. 61

2.2.8. Финансовый план и стратегия финансирования. 62

Глава 3. Практика реализации бизнес-плана на промышленном предприятии. 68

3.1. Описание предприятия и продукции, им выпускаемой. 68

3.2. Анализ рынка, конкуренции и план маркетинга. 71

3.3. План производства и влияние на окружающую среду. 78

3.4. Организационный план и оценка рисков 82

3.5. Финансовый план и программа инвестирования 87

Заключение 96

Приложение 99

Список использованной литературы. 105

**Введение**

В настоящее время в народном хозяйстве нашей страны реализуется комплекс мероприятий по совершенствованию хозяйственного механизма в целях повышения эффективности управления производством и достижения финансовой стабильности и роста производства. Особенно велика роль планирования в стабилизации и достижении устойчивого положения предприятий на рынке.

Успешное решение проблемы оптимизации процесса планирования зависит достоверной разработки системы планов промышленного предприятия на основе комплексного подхода. Повышение эффективности процесса управления в современных условиях неразрывно связано с повышением роста производства. Это достигаетсы за счет внедрения передовых методов планирования, а также использования новейших технических средств.

В последние годы особенно остро встала проблема усиления экономической обоснованности планов и прогнозов, на которые опираются предприятия в своей производственно-хозяйственной и финансовой деятельности.

Особое место в системе планов предприятий занимает среднесрочное планирование, наиболее прогрессивной формой которого является бизнес-план.

Анализ планирования на промышленных предприятиях показал, что стремительное возрастание информационных потоков, как внутри предприятий, так и на уровне взаимодействия с внешней средой, невозможность достоверной обработки информации в нынешней системе планирования подвели руководителей предприятий к необходтмости использования в своей работе методов экономико-математического моделирования и научно обоснованных плановых прогнозов.

Одним из наиболее существенных факторов, влияющих на реальную финансовую стабилизацию положения прелприятий на рынке и позволяющих оценить существующую экономическую ситуацию и определить эффективные направления развития предприятия, является бизнес-планирование.

Сложность применения бизнес-планирования на отечественных предприятиях заключается в том, что сегодня, когда особенно необходимы конкретные результаты в сфере производственного развития фактически неизменными остались стартовые условия (затратная структура экономики, финасовая нестабильность и задолженность, энергетический кризис), неплатежеспособность предприятий, несоблюдение договорных обязательств и др.

Исследование системы среднесрочного планирования на промышленных предприятиях позволило выяснить недостатки, которые затрудняют создание и реализацию бизнес-планов: неполный учет и недостаточный контроль, отсутствие надежной, достоверной и опреративной информации, узкий круг рассматриваемых показателей, отсутствие оперативного системного анализа и т.д.

В связи с этим целью дипломной работы является разработка концепции формирования бизнес-планов в условиях функционирующих рыночных отношений.

Для реализации поставленной цели в работе поставлены следующие задачи:

* обосновать актуальность и необходимость достоверного бизнес-плана;
* исследовать , критически оценить и обобщить методы и приемы бизнес-планирования на предприятиях, выявить пути их совершенствования;
* рассмотреть основные принципы планирования;
* осуществить анализ действующей системы планирования на предприятии;
* разработать методику составления бизнес-плана;
* разработать бизнес-план предприятия;
* наметить основные направления дальнейшего совершенствования планирования на предприятии.

Объектом исследования является ОАО "Комиссаровский завод торгового машиностроения". Дипломная работа выполнена на основе изучения, обобщения и анализа материалов данного предприятия. В работе использованы статистические, отчетные, методологические данные и технико-экономические показатели, характеризующие производственно-хозяйственную и финансовую деятельность предприятия.

В процессе работы были изучены, проанализированы и использованы материалы методического характера по разработке и внедрению бизнес-планов.

# Глава 1. Проблемы планирования на предприятиях в условиях

# рыночной экономики

## 1.2 Анализ системы планирования как основной функции

## управления

### 1.1.1 Сущность системы планирования

В странах с развитой рыночной экономикой планирование выступает важнейшим инструментом государственного регулирования хозяйства. Планомерное развитие общества – одно из основных достижений человеческой цивилизации. Необходимость его диктуется требованием объективного закона соразмерности частей и единого воспроизводственного процесса.

Для экономики нашей страны на затянувшемся этапе перехода к рынку особое место в системе управления занимает планирование. Разрабатываемые в стране на всех уровнях национальной экономики планы, прогнозы и программы, являются важнейшими инструментами реализации политики соответствующих субъектов управления. Именно они позволяют организовать четкую, продуманную, всесторонне обоснованную работу по достижению поставленных перед обществом и хозяйствующими субъектами задач.

Содержание процесса планирования состоит в разработке, обосновании, обеспечении выполнения и организации проверки выполнения планов различных уровней [24, 76]. Роль планирования в жизни общества, его отдельных подсистем и элементов, определяется положением, которое планирование занимает в системе управления.

Как известно, сущность любого процесса или явления наиболее полно проявляется в его функциях. Анализ содержания основных функций управления позволяет сделать вывод о том, что двойственная функция управления «подготовка и принятие управленческого решения» означает прежде всего работу по постановке целей, задач, которые преследует объект управления и разработку мер, обеспечивающих их достижение. По своему содержанию такая деятельность и есть не что иное как планирование.

Двойственная функция управления подготовки и принятия решений занимает центральное место в системе всех его функций. Аргументами в пользу такого утверждения являются:

во-первых, тот факт, что с нее начинается процесс управления и появляется управленческое решение, по поводу реализации которого в последующем становится возможной сама управленческая деятельность;

во-вторых, от качества работы по подготовке управленческих решений, т.е. планирования, зависит и качество самих этих решений, а следовательно, предопределяется успех или неуспех всей управленческой деятельности,

в-третьих, управленческое решение, являясь конечным результатом процесса планирования, связывает прошлое с будущим через настоящее и обеспечивает непрерывное протекание всех управляемых, регулируемых процессов.

Поскольку планирование есть органически неразрывный структурный элемент управления, часть его важнейшей функции, то вполне обоснованно можно говорить о том, что планирование – центральное звено в системе управления.

Содержанием процесса подготовки управленческих решений, касающихся различных аспектов жизнедеятельности общества, его отдельных подсистем и структурных элементов, является формирование соответствующих целей и вычисление оптимальных путей их достижения, обеспечивающих эффективное использование всех требующихся для этого ресурсов.

Планирование можно определить как специфическую форму общественной практики людей, являющуюся одной из функций управления – приоритетной, состоящей в подготовке различных вариантов управленческих решений в виде прогнозов, проектов программ и планов, обосновании их оптимальности, обеспечения возможности выполнения и проверки их выполнения.

Для того, чтобы успешно управлять развитием национальной экономики, местных органов власти, деятельностью коммерческих организаций, всем субъектам управления необходимо точно и правильно намечать цели, которые они преследуют, подготавливать научно обоснованные меры, обеспечивающие достижение этих целей. Все эти проблемы и решаются в процессе управления.

### 1.1.2 Система планирования в СССР

Анализируя систему планирования бывшего СССР, следует отметить, что она была общегосударственной системой планирования, пронизывающей сверху донизу деятельность всех субъектов управления и хозяйственных органов, жестко регламентирующая все аспекты их жизнедеятельности. Планы всех уровней и временных горизонтов приобретали силу закона, а виновные в невыполнении их заданий наказывались административно и экономически.

Сказанное выше отражалось в основных задачах планирования в командно-административной системе. Они сводились к следующему: обеспечить выпуск высококачественной продукции в количествах и номенклатуре, необходимых для удовлетворения потребностей народного хозяйства; выявить резервы и их мобилизовать; создать необходимые пропорции в развитии народного хозяйства и отдельных его отраслей; обеспечить непрерывное повышение эффективности производства на базе дальнейшей специализации и кооперирования, комплексной механизации и автоматизации производства[24,82].

Для решения перечисленных задач применялись следующие основные принципы планирования: партийность, научная обоснованность, демократический централизм, непрерывность, комплексность, сбалансированность, пропорциональность[16, 5].

Основой планирования были пятилетние планы экономического и социального развития, которые разрабатывались на основе решений Пленумов и съездов ЦК КПСС, программы КПСС, а также «Основных направлений экономического и социального развития СССР на 1986 – 1990 годы и на период до 2000 года».

Перспективный план машиностроения носил программно-целевой характер и создавался в два этапа. На первом формировались важнейшие цели отрасли, определялись общественные потребности в ее продукции и сдвиги в структуре производства с учетом максимальных возможностей машиностроения и максимальных возможностей других отраслей. На втором определялись более конкретные варианты развития производственной базы отрасли, реконструкции имеющихся и строительства новых предприятий, кооперирования. Здесь же определялись важнейшие перспективные нормативы (трудоемкость, фондоемкость, материалоемкость продукции)[24, 83].

В перспективных планах устанавливались главные направления развития науки и техники в отрасли, перспективные потребности в ее продукции, реально достижимые сроки ввода в строй объектов производства с разбивкой по годам, планы кооперирования, направления и объемы капитальных вложений, важнейшие технико-экономические показатели.

Проект пятилетнего плана экономического и социального развития разрабатывался на основе контрольных цифр, государственных заказов, лимитов и экономических нормативов, доведенных предприятию вышестоящим органом управления.

Контрольные цифры (производство продукции в стоимостном выражении, прибыль, валютная выручка и т.д.) в качестве исходных ориентирующих данных отражали общественные потребности в продукции, производимой предприятием, и минимальные уровни эффективности производства.

Государственные заказы гарантировали удовлетворение первоочередных общественных потребностей, выдавались предприятиям на ввод в действие производственных мощностей и объектов социальной сферы за счет государственных централизованных капитальных вложений, а также на поставку некоторых видов продукции, необходимых прежде всего для решения общегосударственных и социальных задач (выполнение научно-технических программ, укрепление обороноспособности и обеспеченности экономической независимости страны, поставки сельскохозяйственной продукции ).

В системе планирования бывшего СССР использовался такой элемент как экономические нормативы, которые определяли взаимоотношения с бюджетом, формирование фонда оплаты труда, фондов экономического стимулирования и другие стороны хозяйственной деятельности и устанавливались с учетом региональных особенностей.

Лимиты определяли предельный размер государственных централизованных капитальных вложений для развития межотраслевых производств, нового строительства и решения особо важных задач. Они устанавливались в соответствии с перечнем предприятий и объектов, включенных в государственный план, с объемами строительно-монтажных и подрядных работ, централизованно распределяемых материальных ресурсов для обеспечения потребностей производства и строительства [24, 84].

Доведенные контрольные задания должны были рассматриваться на предприятиях как минимальные рубежи, достижение которых должно было быть обеспечено в ходе разработки проекта плана. Задания контрольных цифр равномерно распределялись по годам пятилетки, чтобы не допустить такого положения, когда на первые годы устанавливались заниженные показатели, а основной прирост приходился на последние годы пятилетки.

Состав контрольных показателей, лимитов и экономических нормативов строго соответствовал условиям планирования и экономического стимулирования, установленным опять-таки сверху – Постановлениями Правительства СССР.

На основе пятилетнего плана разрабатывались годовые планы предприятий в форме техпромфинплана, который выступал как сводный план производственно-технической и финансовой деятельности предприятия.

Вслед за технико-экономическим планированием осуществлялось оперативно-производственное планирование, основная задача которого в том, чтобы разверстать задания техпромфинплана (по выпуску продукции и некоторым другим показателям) по цехам, участкам, рабочим местам в расчете на месяц, декаду, неделю, а на многих предприятиях массового производства — и на час.

Оперативно-производственное планирование слагалось из календарного планирования, а также диспетчирования и оперативного регулирования.

Календарное планирование обеспечивало разработку заданий по производству и выпуску продукции по рабочим местам, участкам, цехам и предприятию в целом на месяц, декаду, неделю, сутки, час. При помощи диспетчирования осуществляются текущее руководство процессом производства, проверка, учет и контроль за ходом выполнения плана. Оно позволяло координировать работу всех цехов и служб завода, вести контроль за состоянием подготовки производства, выполнением графиков запуска и выпуска продукции, загрузкой оборудования, площадей, распределением работ по исполнителям, своевременно выявлять «узкие места», возникающие в отдельных цехах и на участках, и принимать меры по их устранению.

Таким образом, планирование на предприятии охватывало все стороны деятельности предприятия и каждого его подразделения—цеха, участка, бригады.

Основным видом планирования был техпромфинплан, который представлял собой сложный комплекс показателей, охватывающих в своей совокупности все стороны деятельности предприятия: производство и реализацию продукции, внедрение новой техники и технологии, капитальное строительство и материально-техническое снабжение, труд и его оплату, уровень издержек производства и рентабельность, финансовое положение [16, 14].

Важнейшим разделом техпромфинплана являлся план производства и реализации продукции, в котором прежде всего предусматривались задания по объему, ассортименту и качеству выпускаемой продукции и по ее реализации. В этом же разделе плана приводился расчет производственных мощностей, которым обосновывались планируемые объем и ассортимент. Задания по производству и реализации продукции характеризовали количественную и в известной мере качественную стороны всей производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также во многом предопределяли содержание остальных разделов техпромфинплана.

Следующей составной частью техпромфинплана являлся план повышения эффективности производства, где отражались мероприятия по совершенствованию и улучшению качества продукции, по внедрению прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства, совершенствованию систем управления, планирования и организации производства, научной организации труда, по экономии материалов, топлива и энергии, модернизации оборудования, оснастки и инструмента, капитальному ремонту основных фондов, научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам, по использованию производственных фондов.

План капитального строительства содержал задания по сооружению конкретных объектов, по вводу в действие основных фондов и производственных мощностей.

В плане по материально-техническому снабжению устанавливались нормативы расхода материальных ресурсов и рассчитывались потребности предприятия в них.

План по труду и заработной плате определял задания по повышению производительности труда, по трудоемкости изготовления изделий и производственной программе в целом, по подготовке кадров и повышению квалификации работающих, а также по фондам заработной платы и средней зарплате.

В плане по фондам экономического стимулирования приводились расчеты фонда материального поощрения, фонда социально-культурных мероприятий и жилищного строительства, фонда развития производства.

План по себестоимости продукции содержал расчеты, показывающие уровень себестоимости отдельных изделий, себестоимость товарной и валовой продукции по калькуляционным статьям, процент снижения себестоимости товарной продукции, общую смету и свод затрат на производство.

Финансовый план включал баланс доходов и расходов, расчеты нормативов оборотных средств и источников покрытия дополнительной потребности в них, платы за основные фонды и оборотные средства, сметы доходов и расходов по эксплуатации жилищно-коммунального хозяйства, величины потребного кредита и суммы прибыли, направляемой на уплату процентов за кредит [16, 24].

Основаниями для разработки годового техпромфинплана, как было сказано выше, служили перспективный план предприятия, контрольные цифры вышестоящей организации, договоры на поставку продукции, выявленный спрос потребителей, объем возможной реализации изделий и материалы анализа деятельности предприятия в отчетном периоде.

Все разделы техпромфинплана тесно увязывались между собой. Эта взаимосвязь определяла последовательность разработки отдельных его разделов.

Разработка техпромфинплана начиналась с формирования номенклатуры производственной программы и установления соотношения между отдельными видами изделий, с расчета производственных мощностей и объемных показателей. На основе этих сведений и в тесной связи с мероприятиями, предусмотренными планом технического развития, разрабатывались показатели плана по труду, материально-техническому снабжению, себестоимости и финансам.

Показатели, утверждаемые предприятию, определялись в годовом плане с разбивкой по кварталам, а показатели производства продукции в натуральном выражении распределялись также исходя из заключенных договоров по месяцам. На основе этих показателей и заключенных договоров предприятие разрабатывало развернутый годовой техпромфинплан, квартальные и месячные планы производственно-хозяйственной деятельности, утверждаемые директором предприятия. После этого разработанные планы передавались вышестоящим органам, которые на их основе разрабатывали проекты планов развития соответствующих отраслей [16, 33].

Все разделы техпромфинплана тщательно обосновывались технико-экономическими расчетами и конкретными мероприятиями в области техники, технологии и организации производства и труда, материально-технического снабжения и финансово-хозяйственной деятельности, гарантирующими выполнение всех количественных и качественных показателей государственного плана. Общее руководство составлением техпромфинплана предприятия осуществлял директор. Организация работы по планированию производства и осуществление повседневного методического руководства разработкой плановых заданий возлагались на плановый отдел.

К работе по проектированию цен планово-экономический отдел привлекал службы заводоуправления и цехов, готовил необходимые расчеты и сметные калькуляции, согласовывал проекты цен с предприятиями-заказчиками, а также с соответствующими службами вышестоящего органа; планово-экономический отдел регистрировал и учитывал цены на продукцию, выпускаемую предприятием, и сроки их действия.

### 

### 1.1.3 Планирование в рыночной экономике

С переходом к рыночным отношения ситуация изменилась коренным образом. Рыночным отношениям чужда система административного навязывания хозяйствующим субъектам планов их действий, поскольку они полностью самостоятельны в правовом и экономическом отношениях от государственной власти и управления. Хозяйственная деятельность коммерческих организаций регламентируется лишь существующим в стране законодательством и договорными отношениями со своими контрагентами. При этом все они используют в своей деятельности различные формы планирования.

Формы планирования многообразны. Они определяются многоуровневостью и многоаспектностью управления. В частности, различают:

а) отраслевой, региональный, социальный, научно-технический, экологический, финансовый и другие аспекты планирования;

б) в зависимости от уровней планирования: межстрановый, общегосударственный, региональный, уровень хозяйствующих субъектов, их ассоциаций,

в) в зависимости от горизонта планирования: долгосрочное , среднесрочное и текущее;

г) в зависимости от круга решаемых проблем: стратегическое и тактическое [8, 34].

С точки зрения микроэкономики планирование — это способ осуществления действий, основанный на сознательных, волевых решениях субъектов микроэкономики, механизм, который заменяет цены и рынок.

В рамках рыночной системы главным координатором действий ее участников являются цены. Именно цены определяют выгодные для продавцов и покупателей объемы и способы производства и потребления товаров. Хозяйствующие субъекты — фирмы, домашние хозяйства — как участники рыночной системы вынуждены подчиняться ценовому механизму, закону спроса и предложения, поскольку не имеют возможности отменить его действие.

Планирование применяется как во внутренней среде хозяйствующих субъектов, где механизмы планирования действуют с наибольшей силой, являются преобладающими, так и в сфере хозяйственных отношений, сотрудничества субъектов рыночной деятельности, где наряду с рыночными механизмами работают механизмы планирования.

Соответственно, можно выделить две формы планирования в микроэкономике. Это планирование деятельности отдельной хозяйственной единицы и планирование хозяйственных отношений.

Планирование деятельности фирмы как отдельной хозяйственной единицы основано на том, что во внутренней среде каждой фирмы механизм цен почти полностью вытеснен сознательными действиями и авторитетными решениями предпринимателей и менеджеров. Предприниматель осознанно определяет основные направления внутрифирменной деятельности. То есть, внутренняя природа фирмы в целом основывается на системе плановых решений. Работники как участники внутрифирменной деятельности теряют свободу действий, характерную для самостоятельных и независимых друг от друга субъектов рынка, их поведение оказывается под контролем управляющих предприятием [20, 54].

Отсутствие планирования ставит фирмы в такое положение, когда они:

– не понимают будущих задач,

– не умеют рассматривать хозяйствование как непрерывный процесс, где текущие действия органически связаны с будущими,

– теряют ориентацию в хозяйственном мире, так как руководствуются только краткосрочными интересами и не понимают общего смысла происходящих событий,

– не в состоянии определить основные потребности рынка,

– оказываются в более слабой позиции по сравнению с другими участниками рыночной деятельности.

Наоборот, применение планирования деятельности фирм и их деловых отношений создает следующие важные преимущества:

* делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
* проясняет возникающие проблемы;
* подготавливает фирму к внезапным изменениям во внешней среде;
* стимулирует управляющих к реализации своих решений в дальнейшей работе;
* улучшает координацию действий в организации;
* создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
* увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
* способствует более рациональному распределению ресурсов;
* четко формализует обязанности и ответственность участников фирм;
* улучшает контроль в организации.

Заманчиво было бы предположить, что планирование ведет к достижению фирмой такого экономического успеха, который может быть выражен в высоких величинах оборота, прибыли, роста и других впечатляющих финансовых показателях. Некоторые специалисты по планированию пытаются найти конкретные примеры, которые могли бы проиллюстрировать такую взаимозависимость. Однако дальше отдельных предположений дело не идет. Напротив, как показывает опыт, быстрый рост и большой успех фирмы очень часто не связаны с формальным планированием, а, скорее, являются следствием предпринимательского таланта, энергичного и решительного руководства фирмой. Более того, многие предприятия, в том числе российские, начинают применять планирование в тот период своего развития, когда уже прошел этап бурного роста, когда появляются проблемы в закреплении достигнутого успеха, обеспечении стабильности.

Для отечественных предприятий можно очертить 2 сферы, нуждающиеся в применении планирования. Во-первых, это вновь возникшие частные фирмы. Главная проблема применения планирования в этой сфере — недоверие к формальному планированию, основанному на мнении, что бизнес — это умение «крутиться», правильно ориентироваться в текущей обстановке, а отсюда недостаточное внимание даже к не очень отдаленному будущему. Тем не менее многие из крупных частных фирм начали создавать подразделения планирования или, по крайней мере, вводить должность плановика [20, 57].

Во-вторых, это государственные и бывшие государственные, ныне приватизированные, предприятия. Для них функция планирования является традиционной. Однако их опыт планирования относится в основном к периоду централизованно управлявшейся экономики Отсюда планирование на этих предприятиях носило вторичный характер, отражало плановую деятельность на центральном и отраслевом уровне, а следовательно, не предполагало серьезного умения анализировать и предвидеть, определять собственные цели развития. Поэтому, как и организациям первого типа, государственным и приватизированным предприятиям необходимо заново осваивать опыт внутрифирменного планирования. Современный рынок предъявляет особые требования к фирмам. и высокая подвижность внутрифирменных и рыночных процессов создают новые предпосылки для более серьезного применения планирования [20, 58].

С другой стороны, усложняется структура деятельности экономических организаций. Причинами этого являются, во-первых, стремление к росту, во-вторых, — необходимость перераспределения риска, а значит, инвестирование в новые сферы бизнеса. Масштабы, сложность и разнообразие направлений деятельности фирмы требуют от нее особого внимания к предварительному определению видов выпускаемых товаров, источников финансирования, технологических ресурсов, таких, например, как комплекс специализированного оборудования и т.д.

Решения о будущем состоянии фирмы в таких условиях не могут быть приняты «вприкидку», на основе интуитивных ощущений. Предвидение будущего здесь без преувеличения требует научного подхода.

Возможности планирования в микроэкономике предприятия ограничены рядом объективных и субъективных причин.

Первой причиной, по нашему мнению, является неопределенность рыночной среды. Любая экономическая организация, будь то западная фирма или российское предприятие, в своей деятельности неизбежно сталкивается с неопределенностью. Фирмы не обладают достаточными (полными) данными о своем настоящем и будущем, они не в состоянии предугадать все изменения, которые могут произойти в рыночной среде. Планирование и является одним из способов «прояснения» внутренних и внешних условий деятельности. То есть планирование — это инструмент преодоления неопределенности. Там, где есть планирование, неопределенность сокращается . Однако любой, даже самой мощной фирме или альянсу фирм не по силам полностью устранить неопределенность, а значит, целиком спланировать свою деятельность. Ведь устранить неопределенность — значит устранить сам рынок, разнообразие несовпадающих интересов и действий субъектов рынка. Существуют два основных способа усиления контроля над внешней средой:

* фирма использует внутренний потенциал для контроля рыночной ситуации, и в первую очередь для контроля над спросом, что является достаточно ресурсоемкой и долговременной задачей, которая не под силу большому числу фирм.
* фирма совершенствует свое сотрудничество с другими участниками хозяйственной деятельности, что снижает затраты ресурсов каждой фирмы-участницы сотрудничества и создает благоприятные результаты в более короткий период [23, 35].

Установление контроля над рынком тем или иным способом помимо положительных имеет и отрицательные результаты как для микроэкономики в целом, так и для ее отдельных субъектов, что выражается в монополизации рынков и ее негативных последствиях: разрушении конкуренции, пренебрежении интересами потребителей, неэффективной ценовой политике, дефиците, снижении технологического уровня хозяйствования и т.д. Противодействуют монопольному контролю над рынком и спросом неизбежно возникающие силы конкуренции, так у каждого товара могут появиться заменители-субституты, с одной стороны, и антимонопольная деятельность — с другой. Таким образом фирмы вынуждены балансировать между двумя опасностями — влиянием быстрых и непредсказуемых изменений и угрозами со стороны новых конкурентов и государства.

Предел планирования определен и величиной издержек, затрачиваемых на организацию и осуществление планирования. Одним из наиболее существенных недостатков плановой деятельности является необходимость дополнительных затрат на:

• исследования;

• организацию подразделения планирования;

• привлечение дополнительного персонала.

Речь идет о тех дефицитных средствах, которые могли бы быть использованы для решения других важных экономических задач. Если говорить о неденежных издержках, планирование требует еще одной важнейшей категории — затрат времени

Несмотря на это, имеет смысл осуществлять такие затраты и, следовательно, заниматься планированием, потому что затраты на планирование создают ряд важных преимуществ в деятельности фирм. Минимальным результатом планирования является недопущение грубых ошибок в экономической деятельности, то есть приобретение способностей предвидеть неприятные обстоятельства будущего и устранять их. Если средства, которые затрачены на планирование, привели к такому результату, — этого уже почти достаточно. Таким образом, минимальными затратами на планирование являются такие, которые обеспечивают выживание экономической организации, а любые дополнительные затраты должны обеспечивать ее развитие. Трудность при определении оптимальных затрат заключена в том, что доход, полученный от планирования, не может быть измерен точно при помощи количественных методов. Эффект плановой деятельности опытный менеджер может определить, используя качественные и субъективные методы оценки [11, 23].

Второй, и не менее важной причиной, являются масштабы деятельности фирмы , которые ограничивают или, наоборот, расширяют возможности планирования в организации. Преимущества в осуществлении планирования принадлежат крупным фирмам, потому что:

* они обладают необходимым потенциалом для того, чтобы предвидеть свое будущее:
* у них выше финансовые возможности;
* они в своем большинстве занимаются серьезными научными и проектными разработками;
* они обладают высококвалифицированным персоналом и в состоянии привлекать таких же высококвалифицированных специалистов со стороны и т.д.

Крупные фирмы, как правило, имеют в своем составе специальные плановые подразделения. Вместе с тем даже солидные экономические организации для определения плановых стратегий зачастую обращаются к внешним консультантам, специализирующимся на вопросах планирования. В связи с быстрым распространением в последние десятилетия стратегического планирования некоторые консультационные фирмы сделали его своей исключительной областью. Такие фирмы иногда называют «салонами стратегии».

Небольшим экономическим организациям сложно проводить широкомасштабную плановую работу, в особенности дорогостоящее стратегическое планирование. Однако они могут либо использовать некоторые формы планирования, особенно оперативного планирования, либо применять уже готовые модели стратегий, созданные известными компаниями и исследовательскими фирмами и стремиться к определению собственных стратегий по мере роста организации. Несмотря на трудности осуществления планирования в небольшой организации, оно необходимо ей, пожалуй, еще в большей мере, чем крупной. Внешняя среда у такой организации менее поддается контролю и более агрессивна, чем у крупной фирмы следовательно, будущее мелкой фирмы более неопределенно и непредсказуемо. Нужно сказать, что у небольшой фирмы есть свои преимущества в организации планирования. Главное из них — внутренняя среда такой организации более проста, а потому более обозрима и предсказуема. Помимо этого в маленькой организации легче создать особый психологический и социальный климат, позволяющий сплотить людей вокруг интересов организации, ее целей.

Следует также обратить внимание на специфику отечественного рынка. Влияние несовершенств отечественногорынка на перспективы их использования в отечественной экономике является общей чертой, ограничивающей широкое применение прогрессивных форм планирования в отечественном бизнесе. К факторам, ограничивающим использование планирования в отечественных условиях, относятся:

– чрезмерно высокая степень неопределенности на нашем рынке, обусловленная продолжающимися глобальными изменениями и коллизиями во всех сферах общественной жизни: экономической, политической, социальной, духовной и пр. (непредсказуемость таких изменений снижает масштабы и горизонты планирования и затрудняет составление плана хотя бы на 3 года вперед);

* низкий уровень накопления капитала в отечественных экономических организациях, не позволяющей осуществлять эффективные затраты на организацию планирования;
* отсутствие эффективных юридических и этических норм, регулирующих поведение предпринимателей;
* отсутствие культуры отечественного рынка.

Однако перспективы внутрифирменного планирования на отечественном рынке можно оценить как высокие, поскольку они прямо связаны с выживанием фирмы, развитием ее деятельности. Сейчас отечественное планирование в основном переживает свой «интуитивный этап» — успех в бизнесе зависит от таланта, одаренности, энергии предпринимателя. Однако с появлением стабильных, зарекомендовавших себя экономических организаций возникают предпосылки для расширения пределов внутреннего планирования.

**1.2 Планирование деятельности фирмы**

Планирование — это предвидение и является естественной частью менеджмента. Как его можно определить? Планирование - это умение предвидеть цели фирмы (организации), результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей.

Планирование помогает ответить на четыре важных вопроса.

1. Что хочет представлять из себя организация?

2. Где организация находится в настоящее время, каковы итоги и условия ее деятельности?

1. Куда она собирается двигаться?
2. Как, при помощи каких ресурсов могут быть достигнуты цели организации?

Планирование — первый и наиболее значимый этап процесса менеджмента. На основе системы планов, созданных фирмой, в дальнейшем осуществляются организация запланированных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей. Один из «отцов» современного менеджмента А. Файоль отмечал: «Управлять — это предвидеть», а «предвидеть — это уже почти действовать». Планирование — это не просто умение предусмотреть все необходимые действия. Это также способность предвидеть любые неожиданности, которые могут возникнуть по ходу дела, и уметь с ними справляться. Фирма не может полностью устранить риск в своей деятельности, но способна управлять им при помощи эффективного предвидения [20, 225].

Планирование на предприятии должно быть основано на следующих принципах: единства , участия, непрерывности, гибкости и точности.

Принцип единства (холизма) предполагает, что планирование в экономической организации должно иметь системный характер. Взаимосвязь между подразделениями осуществляется на основе координации на горизонтальном уровне, то есть на уровне функциональных подразделений (отдела маркетинга, производственного отдела, финансового отдела и т.д.). Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов экономической организации становятся возможным в рамках вертикального единства подразделений, их интеграции. Координация плановой деятельности отдельных функциональных подразделений выражается в том, что подсистем планирования многообразны, но каждая из них действует, исходя из общей стратегии фирмы, а каждый отдельный план является частью плана более высокого подразделения и организации в целом. Все планы, созданные в организации, - это не просто совокупность, набор документов, это их взаимосвязанная система [20, 230].

Принцип участия тесно связан с принципом единства и означает, что каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. То есть процесс планирования должен привлекать к себе всех тех, кого оно непосредственно затрагивает. Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным. Реализация этого принципа предполагает, по нашему мнению, ряд выгод для предприятия.

Во-первых, каждый из участников организации получает более глубокое понимание организации, знание различных сторон ее жизни. Он получает более обширную и объективную информацию об организации, чем раньше. В целом процесс обмена внутрифирменной информацией облегчается.

Во-вторых, личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, в процессе планирования приводит к тому, что планы организации становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей организации приносит удовлетворение собственных потребностей работников. У каждого из работников появляются новые, ярко выраженные мотивы к эффективному труду, укрепляется командный дух в организации.

В-третьих, применение принципа участия способствует тому, что работники организации, занимаясь планированием, развивают себя как личность. У них появляются новые навыки, новые знания, расширяется горизонт их личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения своих будущих задач.

В-четвертых, партисипативное планирование объединяет две функции менеджмента, которые часто вступают в противоречие друг с другом, – оперативное руководство и планирование. Планы перестают быть чем-то внешним для руководителей. Руководители сами привлекаются к их составлению [20, 232].

Следующим принципом планирования является принцип непрерывности. Его смысл заключен в том, что

* процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно, в рамках установления цикла;
* разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу.

Второе из условий непрерывности планирования — постоянное последование планов друг другу — компании, как правило, соблюдают. В то же время нередки случаи прерывания компаниями процесса планирования. Фирмы разрабатывают план в течение определенной части года, утверждают его и прекращают планирование до начала следующего периода. Процесс планирования должен быть непрерывным исходя из следующих важных предпосылок:

• неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений делают необходимой постоянную корректировку и ч и ожидании фирмы относительно внешних условии и соответствующее исправление и уточнение планов

• изменяются не только фактические предпосылки, но и представления фирмы о своих внутренних ценностях и возможностях. Если фирма не будет учитывать такие изменения, запланированный и полученный результат может оказаться никому не нужным. И наконец, непрерывный процесс планирования позволяет обеспечивать постоянную вовлеченность работников фирмы в плановую деятельность со всеми вытекающими из этого выгодами [20, 234]

Принцип гибкости взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Поэтому планы обычно содержат так называемые резервы, иначе называемые «надбавками безопасности», или «подушками».

Однако существуют определенные пределы резервов планирования:

• резервы, заложенные в показателях, не должны быть слишком большими, иначе планы окажутся неточными;

• слишком низкие пределы влекут за собой слишком частые изменения в планах, что размывает ориентиры деятельности фирмы. С финансовой точки зрения обеспечение принципа гибкости нуждается в дополнительных затратах, причем уровень затрат должен соотноситься с вероятным будущим риском. Придание гибкости планам при помощи дополнительных затрат также имеет свои ограничения. Затраты могут оказаться настолько высокими, что гибкость плана и связанные с ней преимущества не окупят их [20, 236].

Принцип точности основывается на том, что всякий план должен быть составлен с такой степенью точности, какая только совместима с нависшей над судьбой фирмы неизвестностью. Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы. Стратегическое, долгосрочное планирование вынуждено ограничиваться определением основных целей и самых общих направлений деятельности, потому что количество достоверной информации о будущем очень невелико, а диапазон и скорость изменений постоянно растут. В планах, рассчитанных на короткие промежутки времени и для отдельных подразделений организации, конкретность и проработка деталей должны стать обязательными чертами, поскольку такие планы являются инструкциями, определяющими действия людей и коллективов, реализующих эти планы.

Планирование в организации может относиться к тому или иному типу планирования в зависимости от признака, по которому происходит классификация.

Признаками, определяющими тип планирования, являются:

• степень неопределенности в планировании;

• временная ориентация идей планирования;

• горизонт планирования.

Типы планирования различаются также в зависимости от того, ориентированы ли основные идеи планирования в прошлое, настоящее или будущее. В этом смысле выделяют 4 типа планирования:

реактивное (нацеленное только в прошлое),

инактивное (приспосабливающееся только к настоящему),

преактивное (предпочитающее смотреть только в будущее)

и интерактивное (ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования) [20, 253].

В зависимости от того, какой горизонт (период) времени охватывают планы, составленные организацией, планирование разделяют на 3 типа: долгосрочное планирование, среднесрочное планирование, краткосрочное планирование.

Классификацию планирования по длительности горизонта планирования нельзя путать с предыдущей классификацией — по временной ориентации идей. Разделение типов по временной ориентации идей предполагает существование принципиально различных философий планирования в зависимости от отношения к прошлому, настоящему и будущему. Разделение планирования на долго-, средне- и краткосрочное означает различие отрезков времени, необходимых для выполнения плановых показателей, и имеет технический характер.

Долгосрочное планирование обычно охватывает длительные периоды времени — от 10 до 25 лет. Одно время долгосрочное планирование отождествлялось со стратегическим, но теперь эти два понятия существуют отдельно. Стратегическое планирование по своему содержанию гораздо сложнее долгосрочного. Оно является способом простого удлинения периода планирования, то есть стратегическое планирование — это не просто функция времени.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом. Бывает рассчитано на более короткий период. До недавнего времени горизонт среднесрочного планирования равнялся 5 годам. Однако непредвиденный характер и скорость изменения внешней среды вынудили многие фирмы сократить протяженность своих планов с 5 до 3 лет, соответственно 5-летние планы перешли в разряд долгосрочных.

Краткосрочное планирование — это разработка планов на 1— 2 года (обычно краткосрочные планы — это годичные планы). Краткосрочные планы включают в себя конкретные способы использования ресурсов организации, необходимых для достижения целей, определенных в более длительных планах. Содержание краткосрочных планов детализируется по кварталам и месяцам.

Все три типа планирования должны увязываться между собой и не противоречить друг другу.

Особо следует выделить стратегическое планирование

Понятие «стратегия» греческого происхождения. Первоначально оно имело военное значение и означало «искусство генерала» находить правильные пути к достижению победы.

Стратегия фирмы — это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей [20, 259].

Другими словами, разрабатывать стратегию действия фирмы — значит определять общие направления ее деятельности. Стратегией не может быть простое определение желаемых целей и удобных способов их претворения. Принять желаемое за действительное — это еще не значит разработать стратегию. Стратегия должна исходить не из приятных мечтаний, а из реальных возможностей развития фирмы. Поэтому стратегия — это, прежде всего, реакция организации на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности. Обычно стратегическое планирование бывает рассчитано на длительный период, хотя во многих организациях стратегия основывается на среднесрочном планировании (второй способ более приемлем для отечественных фирм, действующих в условиях предельно высокой неопределенности). Вместе с тем стратегическое и долгосрочное планирование, как уже отмечалось, процессы неоднозначные. Стратегия — это не функция времени, а функция направления. Она не просто сосредоточена на данном периоде времени, а включает в себя совокупность глобальных идей развития фирмы. Ответственность за разработку стратегии несет прежде всего руководство экономической организации, поскольку стратегическое планирование требует высокой ответственности, масштабного охвата действий менеджером. Плановая команда обеспечивает стратегическое планирование аналитическим подходом к принятию решений о будущем фирмы

Существенную роль в планировании на современном предприятии играет и тактическое планирование.

Термин «тактика» — также первоначально военный термин греческого происхождения, означавший маневрирование силами, подходящими для осуществления данных целей. Тактическое планирование — это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей. Тактическое планирование обычно охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, то есть является предметом забот среднего и низшего управленческого звена [20, 261].

Каковы основные различия между стратегическим и тактическим планированием? Основной вопрос стратегического планирования — чего хочет добиться организация. Тактическое планирование сосредоточено на том, как организация должна достигнуть такого состояния. То есть разница между стратегическим и тактическим планированием — это разница между целями и средствами.

Конечно, следует отметить и другие различия:

• принятие решений на уровне тактического планирования, как правило, бывает менее субъективным, потому что менеджерам, занимающимся тактическим планированием, больше доступна добротная, конкретная информация. При тактическом планировании применимы базирующиеся на компьютерных технологиях количественные методы анализа;

• выполнение тактических решений лучше наблюдается, менее подвержено риску, поскольку такие решения касаются в основном внутренних проблем;

• тактические решения легче оцениваются так как могут быть выражены в более конкретных цифровых результатах (так, фермеру сложнее оценить конкретные выгоды внедрения продукции под своей торговой маркой, чем рассчитать увеличение выпуска цыплят , особой упаковке при приобретении новых мощностей);

• для тактического планирования, помимо его сосредоточения на средних и низших уровнях управления, характерно также тяготение к уровням отдельных подразделений — продуктовых, региональных, функциональных.

Оперативное планирование означает практически то же самое, что и тактическое планирование. Термин «оперативное» более ярко, чем термин «тактическое», подчеркивает, что это планирование отдельных операций в общем хозяйственном потоке в коротком и среднем периодах, например планирование производства, планирование маркетинга и т.п. Под оперативным планированием понимают также составление бюджета организации [8, 53].

Процесс планирования — это не простая последовательность операций по составлению планов и не процедура, смысл которой в том, что одно событие обязательно должно произойти вслед за другим. Процесс требует большой гибкости и управленческого искусства. Если определенные моменты процесса не соответствуют поставленным организацией целям, они могут быть обойдены, что невозможно в процедуре. Участвующие в процессе планирования люди не просто выполняют предписанные им функции, а действуют творчески и способны к изменению характера действия, если этого требуют обстоятельства. Процесс планирования состоит из ряда этапов, следующих друг за другом .

На первом этапе фирма проводит исследования внешней и внутренней среды организации. Определяются главные компоненты организационной среды, выделяются те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводится сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляются прогнозы будущего состояния среды, производится оценка реального положения фирмы.

На втором этапе фирма устанавливает желаемые направления и ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей. Иногда этап установления целей предшествует анализу среды.

Очередным, третьм, этапом является стратегический анализ: Фирма сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяет разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии. Проводятся также анализ и оценка внутренней и внешней среды организации, определение стратегических целей, затем собственно стратегический анализ, определение стратегических альтернатив и, наконец, выбор стратегии.

На четвертом этапе производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

При реализации пятого этапа подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.

Шестым этапом будет среднесрочное планирование: готовятся среднесрочные планы и программы.

В ходе седьмого этапа на основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годичные оперативные планы и проекты.

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, тем не менее определяют предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать:

• что организации удалось сделать, реализуя свои планы;

• каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением [21, 35 - 36].

В целом процесс планирования представляет собою замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных планов до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к переформулированию плана) связью.

Результатом процесса планирования является система планов. План включает основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. По своей сути план — это набор инструкций для менеджеров, описывающих, какую роль каждая часть организации должна играть в процессе достижения целей фирмы.

Процесс планирования сложен и разнообразен. Этим определяется комплексный характер системы планов, которую можно разделить на следующие элементы.

1. Стратегический план, по-другому называемый генеральным планом фирмы (часто составляется на 5 лет вперед) и общефирменные планы, составленные в продолжение стратегического плана.
2. Стратегические планы отдельных деловых единиц, входящих в состав фирмы.
3. Оперативные планы организации:

• общефирменные планы текущей деятельности, так называемые «хозяйственные планы», или «планы прибыли», рассчитываются на один год. С помощью планов текущей деятельности товары и услуги производятся и поставляются на рынок;

• текущие планы подразделений, в том числе бюджетные, дополняют общефирменные планы текущей деятельности.

Помимо планов результатами процесса планирования являются программы (или планы-программы) и проекты.

Стратегический план включает в себя видение и миссию, общие цели, определяющие место организации в будущем, выбранные стратегии действий. Составной частью стратегического плана является политика организации. В стратегический план входят глобальные программы организации. Стратегический план является ориентиром для принятия решений на более низких уровнях; общие цели организации, определенные в стратегическом плане, конкретизируются в цели текущей деятельности, называемые задачами. Кроме того, стратегический план является ограничителем для планов более низких уровней, поскольку ограничивает число ресурсов, необходимых для решения задач оперативного планирования.

Планы действий любой организации можно охарактеризовать либо как наступательные, либо как оборонительные. Наступательные планы предполагают развитие организации: производство новых товаров и услуг, выход на новые рынки сбыта, завоевание конкурентного превосходства. Наступательные планы обычно создают крупные, обладающие высоким экономическим потенциалом фирмы. Средние и мелкие фирмы во многих случаях довольствуются оборонительными планами, нацеленными на удержание своих позиций на рынке и предупреждение банкротства фирмы. План развития организации, являясь выражением наступательных планов, включает в себя комплекс мероприятий, необходимых для создания новых сфер деятельности фирмы. План развития должен определять пути выхода на новые позиции и уметь давать ответы на следующие вопросы:

* Каковы будут условия спроса в будущем, каких товаров и услуг будут ждать потребители от данной экономической организации?
* Каков должен быть характер внутренних элементов организации, необходимый для ее развития?
* Какими новыми видами продукции должна быть дополнена номенклатура предприятия или же какая часть основной продукции должна быть заменена новыми товарами и услугами?
* Каковы должны быть методы предупреждения ошибок при вложениях капитала и разработке новой продукции?
* Каков должен быть диапазон экономических ресурсов, нужный для производства новых товаров и услуг?
* Каковы должны быть организационные способы создания новых производств, будет ли это поглощение в форме скупки (аквизиций) других предприятий, слияние с организациями, производящими нужные продукты, или создание новых производств собственными силами, путем проведения научных исследований и разработок и осуществления предпринимательских проектов.

План развития для отдельной деловой единицы оформляется в виде бизнес-плана. Вариантом оборонительных планов является ликвидационный план. Ликвидационный план включает в себя рекомендации по избавлению от ненужных организации элементов, то есть от таких элементов, которые создают препятствия на пути ее развития. Это могут быть конкретные виды убыточных или низкорентабельных товаров и услуг, неэффективно работающая собственность, отдельные организационные единицы.

Характерной для экономической организации является разработка программ и проектов.

Программы обычно определяют развитие одного из важных аспектов жизни экономической организации. Это могут быть программы по совершенствованию технологии, программы организации контроля качества, программы учета движения запасов и другие.

Проекты отличаются от программ тем, что, ориентируясь на определенный аспект жизнедеятельности и развития организации, они имеют установленную стоимость, график выполнения, включают технические и финансовые параметры, то есть отличаются высоким уровнем конкретной проработки. Обычно проекты бывают связаны с созданием и продвижением на рынок новых продуктов и услуг фирмы. Нельзя преувеличивать возможности проектов при определении точных сроков выполнения и конкретных характеристик нового товара. В форме проекта обычно составляется бизнес-план.

Кроме указанных видов плановых документов организация должна составить вспомогательные планы, которые нужны для лучшей организации планирования на предприятиях: план организации планирования, планы действий при непредвиденных обстоятельствах, программы обратной связи, программы оценки планов.

**1.3 Бизнес-план как основной элемент планирования на**

**предприятии**

Бизнес-план – основной документ, позволяющий обосновать и оценить возможности инвестиционного проекта, определить доходы и расходы по нему, рассчитать поток реальных денег, проанализировать безубыточность, окупаемость, рентабельность и другие показатели. Это специальный инструмент управления проектами, форма изложения технико-экономического обоснования (ТЭО) – комплекта расчетно-аналитических документов, содержащих как исходные данные, так и основные технические и организационные решения, расчетно-сметные и другие показатели, позволяющие рассмотреть целесообразность и эффективность инвестиционного проекта.

Бизнес-план является одним из прединвестиционных этапов деловых проектов, их основная и неотъемлемая часть. Его выделение в самостоятельный раздел связано с переходным периодом в экономике, необходимостью адаптации зарубежного опыта разработки проектов к отечественным условиям, типизацией методологии и документации, используемой в этой области бизнеса. Он необходим как для привлечения инвесторов и получения инвестиций под конкретные мероприятия, так и для квалифицированной текущей работы в бизнесе [6, 256].

Нередко разработка бизнес-плана предшествует ТЭО инвестиций. Он может быть альтернативой предварительного обоснования, например в небольших проектах, и заменять ТЭО, а в более сложных – служить итоговым максимально компактным документом. Вместе с тем он должен быть и достаточно подробным, чтобы ознакомившись с ним потенциальный инвестор и другие участники смогли получить достаточно полное представление о предполагаемом проекте и понять его цели.

Бизнес-план – детальное изложение целей и путей достижения создаваемого производства, предназначенное для обоснования инвестиций. В этом его основное отличие от ТЭО. Бизнес-план проекта может входить в инвестиционный проект или включать несколько проектов ( при расширении, модернизации. реконструкции ) [10, 58].

Бизнес-план должен описывать основные аспекты будущего проекта, содержать анализ всех проблем, с которыми может встретиться предприниматель, определять способы их решения в условиях конкуренции. Его ценность в том, что он может и должен служить важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних ( по отношению к проекту ) источников.

Исходя из вышеизложенного, можно выделить основные цели, преследуемые при разработке бизнес-плана :

во-первых, это инструмент для привлечения внешнего капитала, необходимого для реализации проекта ;

во-вторых, на начальной стадии реализации проекта ,бизнес-план служит основным инструментом коммуникации между предпринимателем и будущими поставщиками, продавцами и работниками;

в-третьих, бизнес-план – это способ моделирования системы управления будущим бизнесом. Практика свидетельствует, что успех предпринимательской деятельности определяют три фактора:

1. правильное понимание реальной ситуации в данный момент;
2. четкая постановка целей, которых желает достигнуть предприниматель;
3. качественное планирование переходов из одного состояния в другое.

Бизнес-план позволяет решить все эти проблемы. План с его конкретными коммерческими целями направляет продвижение бизнеса к успеху;

в-четвертых, это способ предварительного выявления преград и предусмотрения появления проблем на пути к успеху;

в-пятых, бизнес-план – способ развития управленческих качеств предпринимателя;

в-шестых, бизнес-план дает возможность проверить реалистичность предпринимательской идеи еще до ее практической реализации.

При технико-экономическом обосновании бизнес-план необходим:

1. инвестору — для определения эффективности вложения капитала;
2. предпринимателю — для выработки программы действия и руководства в процессе реализации проекта;
3. государственным органам — для регулирования и контроля кредитных взаимоотношений [21, 13].

Это определенный стандарт деловых предложений потенциальным партнерам, необходимый им для оценки экономической эффективности намечаемых проектом мероприятий, реальности получения ожидаемой прибыли, возврата кредитных вложений.

Как результат исследовательской и организационной работы, цель которой – изучение конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке в организационно-экономических условиях, которые сложились, бизнес-план основывается на:

* конкретном проектировании производства определенного товара (услуги), создании нового типа изделий или новых услуг;
* всестороннем анализе производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которого является выявление всех сильных и слабых сторон, специфики и отличия от других аналогичных фирм;
* изучении конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, которые используются в экономике для реализации подобных задач [7, 79].

Подходы к разработке и изложению бизнес-плана дифференцируются в зависимости от характера внутренней структуры предприятия (производственной, финансовой, организационной) и характера инвестиционного проекта. Оптимальным размером бизнес-плана для крупных инвестиционных проектов крупных предприятий, а также для проектов, связанных с производством и введением на рынок новых, не имеющих аналогов видов продукции или услуг, может считаться 40-50 страниц. Необходимость такого подробного обоснования диктуется повышенным уровнем риска для инвесторов и привлечением к анализу бизнес-плана экспертов соответствующего профиля. Для небольших проектов или компаний бизнес-план составляется в кратком варианте – объемом 10-15 страниц, но в дальнейшем он может быть уточнен и дополнен по требованию инвестора или кредитора.

# Глава 2. Бизнес-план как основа среднесрочного планирования

## 

## 2.1 Процесс разработки бизнес-плана

Прежде чем приступить к созданию бизнес-плана, необходимо получить весь комплекс необходимой информации.

Первый шаг в подготовке бизнес-плана предполагает определение источников нужной информации. Ими могут стать учебники по бизнес-планированию, правительственные учреждения (в том числе занимающиеся проблемами малого бизнеса), фирмы по управленческому консультированию и другие подобные организации, отраслевые издания, курсы по составлению бизнес-планов, аудиторские фирмы, знакомые, коллеги, друзья.

Вторым шагом работ над бизнес-планом становится определение целей его разработки. Цели определяются тем перечнем проблем, которые призван разрешить бизнес-план. Очень важно понять, что внутренние и внешние цели организации могут быть достигнуты, только если создан по-настоящему добротный и качественный план. Отечественные бизнесмены часто приводят доказательства, опираясь, скорее, на эмоциональные, чем на рациональные доводы. Однако в кредитной сфере слову и формальным отпискам доверять не склонны. Хилый, скудный по содержанию, скрывающий важную хозяйственную информацию бизнес-план не может соответствовать целям привлечения инвесторов. Определяя внутренние и внешние проблемы бизнес-планирования, стоит задуматься о возможности их взаимопроникновения. Например, внешние цели — привлечение инвесторов могут быть лучше достигнуты, если предложить, скажем, коммерческим банкам стать не просто кредиторами, а полноправными участниками предпринимательского проекта [21, 341].

Во-первых, это привлечет к проекту дополнительное внимание. Как показали исследования, для коммерческих банков более привлекательным представляется не простое выделение кредитов под бизнес-план, а сочетание кредита с непосредственным участием в его осуществлении: совместная деятельность, долевое участие в акционерном капитале, распределении прибыли, операции и т.д. Если данные моменты будут выделены в бизнес-плане, это поможет легче получить необходимые финансовые ресурсы.

Во-вторых, специалисты коммерческих банков и других финансовых компаний, как правило, обладают необходимыми навыками в оценке инвестиционных проектов. В инвестиционных управлениях коммерческих банков, учитывая отсутствие нужного опыта и знаний у отечественных предпринимателей, создают специальные подразделения, эксперты которых помогают разобраться в сложных проблемах оценки будущих перспектив бизнеса. Таким образом, предприниматели могут рассчитывать на серьезную помощь в решении внутренних проблем нового бизнеса на уровне современных научных методов с применением сложного экономико-математического аппарата.

Когда внутренние и внешние цели бизнес-планирования выяснены, можно приступить к третьему шагу — точному определению своих целевых читателей — будут ли это только внутренние участники организации (что крайне маловероятно) или также внешние лица, которых организация хотела бы видеть своими инвесторами, — будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные капиталисты. Венчурные, или рисковые, капиталисты — это коммерческие организации, специализирующиеся в области финансирования предпринимательских проектов на различных стадиях их осуществления (как на этапе становления, так и на этапах расширения и модернизации), а также финансирования отдельных рисковых подразделений — видов бизнеса, входящих в крупную хозяйственную организацию. Венчурные капиталисты участвуют в финансировании бизнеса через систему долговых расписок, приобретение акций и других ценных бумаг фирмы, нуждающейся в финансировании, цель деятельности венчурного капитала — вложение средств в рискованные предприятия для получения высокой прибыли. В странах с развитой рыночной экономикой венчурный капитал — обычное, широко распространенное явление. Организационные формы его различны. Исторически первыми формами венчурного капитала были средства отдельных богатых людей, семейных организаций, инвестиционных банковских объединений. Эти венчурные капиталисты предпочитали финансировать уже созданные и развивающиеся организации, не идя на риск вложений в новое дело [21, 343].

Затем возникли смешанные государственно-частные венчурные фонды (в США — малые инвестиционные компании), которые выбрали основной сферой своей деятельности создаваемые или недавно созданные малые предприятия. В последние три десятилетия появилось немало небольших частных венчурных компаний. Обычно они создаются в рамках товариществ с ограниченной ответственностью, партнеры которых — страховые, пенсионные, благотворительные фонды или частные лица с высокими доходами. Ныне работают также отделения венчурного капитала при крупных фирмах, как финансовых, так и производительных. Существуют некоторые другие формы венчурного капитала. В общем, венчурный капитал пока слабо представлен в нашей экономике.

Выбор круга читателей определяет специфику содержания бизнес-плана, необходимость выделения тех или иных сторон деятельности фирмы, экономических показателей (фирма, ориентированная на финансирование в первую очередь за счет выпуска и продажи акций, должна подчеркнуть размеры дивидендов, порядок их выплат; если организация рассчитывает на получение банковского кредита, в бизнес-плане нужно указать величину процентов, имея в виду их типичные размеры на рынке вообще и на рынке банковских кредитов в частности) [1, 32].

Когда автор будущего бизнес-плана очертил круг своих будущих читателей, он может перейти к очередному, четвертому шагу — установлению общей структуры создаваемого документа.

Анализ практики составления бизнес-планов позволяет выделить следующие разделы, т.е. определить структуру, в которую, по нашему мнению, должны войти: краткая характеристика предприятия, характеристика отрасли, характеристика продукта, размещение объекта, анализ рынка, план производства, стратегия маркетинга, охрана окружающей среды, организация и управление, оценка рисков, финансовый план и стратегия финансирования.

Пятый шаг бизнес-планирования предполагает сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана. На этом этапе необходимо заручиться поддержкой тех людей, которые имеют необходимые опыт и знания для составления бизнес-плана. Это могут быть внутренние участники — работники организации, имеющие опыт и хорошее знание внутренней среды. Желательно привлечь также внешних консультантов, особенно для использования их в сферах финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка. Кроме финансистов, бухгалтеров, маркетологов в работу над бизнес-планом могут быть вовлечены экономисты широкого профиля (в том числе специализирующиеся на макроэкономических проблемах), консультанты по управлению. Перед тем как заняться сбором информации, полезно составить вопросник, который включает существенные вопросы по каждому из разделов бизнес-плана [21, 25].

Следующий, шестой шаг в бизнес-планировании — это непосредственное написание бизнес-плана. Это очень ответственный и трудоемкий этап. Важное правило здесь: предприниматель должен самостоятельно написать бизнес-план, даже если это требует большого количества времени и у предпринимателя нет навыков такого рода работы. Помощь консультантов предпринимателю завершается на предыдущем этапе, когда внутренние и внешние консультанты помогают собрать необходимую информацию и осуществляют ее первичную обработку. На конечном этапе консультанты могут ассистировать предпринимателю. Если предприниматель перепоручает написание бизнес-плана кому-нибудь другому, то следствием этого являются:

• неполное и несистематичное знание предпринимателем слабых и сильных сторон своей организации, основных направлений ее деятельности, возможного будущего запланированного проекта;

• отсутствие периода обучения деятельности по планированию, которое негативно скажется на будущих действиях организации (ведь планирование — это неотъемлемый компонент управленческой деятельности);

• неумение предпринимателя доказательно и глубоко продемонстрировать преимущества своего проекта будущим инвестора; И что не менее важно — предприниматель может потерять доверие инвесторов: несовершенный, не совсем удачный, но составленный самостоятельно бизнес-план можно исправить, а вот потерянное доверие восстановить гораздо сложнее. Тем не менее в современной практике далеко не все предприниматели занимаются самостоятельным составлением бизнес-плана.

Сегодня отечественные бизнес-планы создаются:

* самими предпринимателями, часто с привлечением специальных компьютерных программ — таких, как отечественная Project Expert (которые весьма дороги, цены на лицензированные программы колеблются от 1800 до 2500 долларов);
* консалтинговыми фирмами, качественная продукция которых в зависимости от степени участия в планировании, проработки плана, и квалификации привлеченных сотрудников колеблется от 2 до 40 тысяч долларов. На рынке консалтинговых фирм также действуют заведомо недееспособные фирмы, которые готовы составить бизнес-план срочно и по низкой цене (200—500 долларов), их продукция не выдерживает никакой критики;
* инвесторами: коммерческими банками, фондами [20, 356].

Некоторые кредиторы настороженно относятся к самостоятельно составленным бизнес-планам, считая их кустарными и недостоверными. С учетом определенного недоверия инвесторов к самостоятельной работе отечественного предпринимателя оптимальным решением, по-видимому, является компромисс: предприниматель сам составляет бизнес-план, а заинтересованные структуры, либо консалтинговые фирмы производят его экспертизу и, если нужно, корректировку. Желательно привлечение специальных программных продуктов.

Когда все разделы бизнес-плана написаны, предприниматель должен подготовить резюме основных идей бизнес-плана.

Шестой этап, в общем, завершает процесс бизнес-планирования, однако для улучшения плана полезно сделать еще один***,*** седьмой шаг, который заключается в том, что предприниматель предлагает готовый бизнес-план для прочтения кому-нибудь из авторитетных, но незаинтересованных лиц, кто способен оценить его работу на основе конструктивной критики. Перед тем как передать бизнес-план заинтересованным читателям, необходимо тщательно продумать и составить их список. И наконец, если бизнес-план был отклонен, не нужно впадать в отчаяние, напротив, следует трезво задуматься: почему это произошло? По какой или каким причинам? Было ли это связано с небрежным оформлением, плохим стилем? Или существуют более глубокие, содержательные причины: недоучет или переоценка предпринимателем факторов своего будущего? В любом случае бизнес-план может быть переработан и усовершенствован, за исключением того варианта, когда выбраны заведомо нереальные ориентиры. В целом работа по бизнес-планированию — это очень трудоемкий и достаточно длительный процесс. Предпринимателю приходится тратить недели и месяцы для создания бизнес-плана. Различные специалисты по бизнес-планированию единодушны в том, что суммарное время, необходимое для этого, составляет около 200 часов.

**2.2. Теоретические основы разработки бизнес-плана**

Исходя из проработанного теоретического материала и практического опыта разработки бизнес-планов, можно предложить следующую структуру бизнес-плана (рис.1):

12.Стратегия

финансирования

1.Краткая

характеристика

предприятия

2.Характеристика

отрасли

3.Характеристика

продукта

4.Размещение

объекта

5.Анализ рынка

**Разделы**

**бизнес-плана**

6.План

производства

7.Стратегия

маркетинга

8.Охрана

окружающей

среды

9.Организация и

управление

10.Оценка рисков

11.Финансовый

план

Рисунок 1. Структура бизнес-плана.

**2.2.1 Краткая характеристика бизнес-плана, характеристика**

**продукта и отрасли реализации проекта**

Краткая характеристикаилирезюме**,** хотя и открывает бизнес-план, готовится лишь тогда, когда бизнес-план полностью разработан, когда концепция проекта, его обоснование и формы реализации полностью определены. Главные требования к разработке данного раздела – лаконичность (не более 2-3 страниц), информативность и, что, может быть, самое главное – простота и доступность изложения.

Для чего это сделано? Для того, чтобы инвестор (либо любое другое лицо, изучающее бизнес-план) уже по одному этому разделу смог бы сделать вывод о том, соответствует ли данный проект направлению его деятельности, возможностям его инвестиционных ресурсов, срокам реализации и т. д. И если данный раздел не заинтересует его, то со всеми последующими он просто не будет знакомиться.

Обычно раздел открывает общая концепция проекта: что, где и как собирается делать данная фирма, обоснование целей данной деятельности, краткие результаты обследования рынка, выводы о перспективности деятельности и наиболее целесообразных формах реализации инвестиционного проекта.

Если бизнес-план готовится как предпосылка для инвестиций, то по предлагаемой форме реализации должна быть указана степень разработки инвестиционного проекта: наличие проекта намерений с финансовым, экономическим и техническим обоснованием проекта наличие типовой документации и сметы затрат по проекту, наличие лицензий, патентов, “ноу-хау” (если, конечно, таковые имеются в наличии).

В заключение этого раздела должны содержаться такие показатели, как потребная сумма инвестиций (либо другие источники финансирования), период осуществления вложенных средств до начала эффективной эксплуатации объекта, возможный период эксплуатации объекта до начала последующего его расширения, модернизации или реконструкции.

Отдельное место в бизнес-плане может занимать характеристика отрасли**,** в которой работает фирма и/или будет реализовываться инвестиционный проект позволяет в наиболее общем виде рассмотреть влияние внешней среды на перспективность и эффективность работы фирмы.

При изложении этого раздела бизнес-плана рассматриваются тенденции развития спроса на продукцию отрасли, уровень развития рыночных отношений отрасли, средний уровень прибыльности капитала в данной отрасли за последний отчетный период. Для более подробной информационной характеристики отрасли можно провести анализ показателей по таким группам: уровень прибыльности деятельности, уровень перспективности развития, уровень инвестиционных и других рисков, характерных для отрасли,

Еще один способ выявления привлекательности отрасли – определение стадии ее жизненного цикла, на основных характеристиках которого остановимся подробнее.

Рождение – разработка и внедрение на рынок принципиально новых товаров, строительство новых предприятий, значительные объемы инвестиций без какой-либо прибыли и выплаты дивидендов по акциям.

Рост включает в себя признание новых товаров, быстрый рост спроса на них, следовательно, рост числа компаний и фирм, инвестирование осуществляется высокими темпами, дивиденды выплачиваются в большей мере новыми акциями.

На стадии расширенияосновной объём инвестиций направляется на расширение уже имеющихся производственных объектов, снижение появления новых компаний на рынке, умеренная выплата дивидендов наличными.

Зрелость подразумевает наибольший объём спроса на товары данной отрасли, улучшение качества выпускаемой продукции, основной объём инвестиций направляется на модернизацию и техническое перевооружение существующих предприятий, высокие выплаты дивидендов наличными, наиболее длительный период в развитии, а для производств, не связанных с НТП – последняя стадия жизненного цикла.

Спад –резкое уменьшение объемов спроса на товары данной отрасли в связи с развитием новых отраслей, продукция которых заменяет традиционную потребность.

Указанное выше позволяет перейти к характеристике продукта (услуг), котораядолжна рассматривать их отличительные особенности и привлекательность для потребителей (клиентов), достоинства и преимущества в сравнении с продуктами (услугами), уже существующими на рынке, то есть в сравнении с конкурентами. Такая сравнительная оценка осуществляется по параметрам функциональности продукта (услуги), его качества, дизайна и другим признакам. Особое внимание должно быть уделено оценке его конкурентоспособности по основным качественным признакам, уровню цен, предоставляемым гарантиям, послепродажным услугам и т. д. Для этого удобно представить все собранные данные в виде таблиц, в которых будут указаны, по сути, сильные и слабые стороны как конкурентов, так и предприятия, для которого разрабатывается бизнес-план (таблицы 1 и 2 см. в Приложении) [21, 30 - 31].

Конкурентоспособность продукта (услуги) может быть выше, если продукт (услуга) обладают новизной, которая характеризуется следующими признаками :

* Собственно новизна (оригинальность принципа функционирования или использования, конструктивное исполнение, совмещение функций применения );
* Расширение диапазона возможностей практического использования в специфических условиях;
* Высокое качество, надежность при относительно низких издержках производства;
* Устойчивость и надежность по отношению к моральному износу;
* Внешняя привлекательность, эстетичность внешнего вида; удобство пользования;
* Достижение устойчивого сбыта по выгодным ценам; наличие постоянных партнёров-потребителей [21, 29].

Желательно также указать прогнозируемый общий период жизненного цикла продукта (в случае его новизны), либо реально существующую нынешнюю стадию жизненного цикла, а также возможность дальнейшего его совершенствования в рамках предусматриваемых технологий и уровня технической оснащенности [3, 36].

По отдельным новым продуктам необходимо также указать в данном разделе требуемую форму их правовой защиты: патент, авторское право, торговый знак, лицензию.

Размещение объекта**,** рассматриваемое в этом разделе бизнес-плана, позволяет оценить инвестиционную привлекательность данного региона и рассмотреть потенциальные преимущества его конкретного местоположения с позиций приближенности к факторам производства (сырью, энергоресурсам, кадровому потенциалу) или к рынкам сбыта. Не последнюю роль в такой оценке играет и возможная рыночная стоимость земельного участка, занимаемого объектом и прилегающей к нему территорией.

Для более подробного (и тщательного) анализа инвестиционной привлекательности региона рассчитываются и показываются в бизнес-плане следующие обобщенные показатели:

1) уровень общеэкономического развития региона (потенциальная потребность в объемах инвестированная, возможность формирования инвестиционных ресурсов за счет собственных средств, совокупная емкость регионального рынка);

2) уровень развития инвестиционной инфраструктуры региона (возможности быстрой реализации инвестиционных проектов );

3) демографическая характеристика региона (потенциальный объём спроса, возможности привлечения квалифицированной рабочей силы );

4) уровень развития рыночных отношений и коммерческой инфраструктуры региона ( отношение местных органов самоуправления к развитию рыночных реформ и созданию соответствующего инвестиционного климата ) ;

1. уровень криминогенных, экологических и других рисков(степень безопасности инвестиционной и производственной деятельности в регионе) [6, 245].

### 2.2.2. Анализ рынка.

Анализ рынкапредставляет собой один из наиболее сложных разделов при разработке бизнес-плана. Этот анализ охватывает не только текущее, но и прогнозируемое состояние данного рынка. Именно поэтому результаты этого анализа, их обоснованность и реальность оказывают значительное влияние на планируемые объём производства продукции, уровень цен и, следовательно, сумму прибыли, предопределяют правильность последующих расчетов эффективности инвестиций.

Разработка этого раздела начинается с характеристики потенциальных покупателей ( клиентов ), их особенностей и предполагаемой численности в рамках данного региона, потому что устойчивые доходы возможны лишь при наличии устойчивого сбыта, который могут обеспечить только надежные и постоянные потребители.

Следующий этап анализа рынка связан только с теми видами продуктов и услуг, которые уже имеются на внутреннем рынке. Этот этап предусматривает оценку современного объема спроса (продаж) на продукт или услугу на этом рынке. Такая оценка по возможности должна проводиться за последние 3 ( а лучше 5 ) лет и рассматривать продукты не только отечественного, но и иностранного производства. Для удобства результаты такой оценки представляются обычно в табличной форме (таблица 3 см. в Приложении) [6, 248].

С учетом предполагаемой численности розничных и оптовых покупателей и характеристики современного состояния спроса прогнозируется возможный объём продажи продукта в рамках рассматриваемого проекта на предстоящие 5 лет с момента начала эксплуатации объекта. Расчеты дифференцируются по отдельным региональным рынкам ( если реализация продукта (услуги) предполагается и за пределами данного региона ). Результаты прогноза представляются в бизнес-плане в виде таблицы (таблицу 4 см. в Приложении) [6, 250].

Особое внимание в процессе анализа рынка должно быть уделено оценке уровней и динамики цен на продукт (услугу). Такая оценка проводится по внутреннему рынку Украины в сопоставлении с уровнем мировых цен на аналогичный продукт (если продукт планируется продавать на внешнем рынке, изучение мировых цен занимает особое место). По результатам оценки и выявленным тенденциям составляется прогноз динамики уровня цен на продукт (услугу) на предстоящий период. Для исключения влияния инфляции на Украине, прогнозируемые цены удобнее представлять в долларах США. Результаты оценки современного и прогнозируемых уровней цен представляются по форме таблицы 5 (cм. Приложение).

Анализ рынка завершается оценкой современного прогнозируемого уровня конкуренции на внутреннем рынке. В процессе такой оценки рассматривается количество предприятии, выпускающих аналогичный продукт ( либо его заменитель ), удельный вес основных предприятий в объеме продаж в регионе ( Украине ), прогнозируемое появление на рынке новых конкурентов.

### 

### 2.2.3 План производства

Этот раздел бизнес-плана готовится теми фирмами, которые занимаются производством продукции, либо собираются этим заниматься. Главная задача здесь — доказать потенциальным партнерам, что данное предприятие будет в состоянии реально производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством. Во всём мире финансисты вникают во все стадии производственного цикла заемщиков — не потому, конечно, чтобы предлагать им свои решения, а потому, что хотят оценить квалификацию руководства фирмы и обоснованность ее планов. Чтобы удовлетворить этот интерес, нужно ответить на множество вопросов. В сам бизнес-план включаются ответы лишь на основные из них, а детали можно перенести в приложения, объём которых ограничен только здравым смыслом.

В бизнес-плане освещаются следующие основные моменты:

В первую очередь указывается предприятие- изготовитель. Это означает, что для новых предприятий указывается местоположение и подробный расчет и обоснование инвестиций, а для действующих — подробная технико-экономическая характеристика с указанием износа основных производственных фондов.

Производственные мощности – следующий по значимости момент. В бизнес-плане должен быть проведен элементарный расчет мощности по одному из способов :

1) по оптимальному ассортименту продукции ;

2) по номенклатуре, соответствующей специализации предприятия;

3) по ведущему звену, т. е. по подразделению, в котором выполняются основные технологические операции, используется наибольшая доля совокупного живого труда, и которое максимально оснащено оборудованием, средствами автоматизации и механизации [9, 112].

Наиболее простым и достоверным, а также доступным способом является определение мощности (М) по отдельным видам рабочих мест :

, (1)



где n — общее количество рабочих мест;

m — количество рабочих мест, предназначенных для технического обслуживания производства ;

N — норматив чистой или условно чистой продукции, вырабатываемой рабочим местом за 1 час работы ;

Fc — фонд рабочего времени за одну смену ;

Kc — нормативный коэффициент сменности рабочего места ;

Kb — коэффициент выполнения норм [24, 88].

#### Далее должны быть указаны поставщики сырья, материалов и комплектующих изделий, т.е. указываются поставщики, их надежность, престижность в деловых кругах, рассчитываются транспортные расходы и потребность в транспортных средствах. Формула (2) служит для расчета потребности в транспортных средствах (С):

, (2)



где B — объём перевозок ;

G — грузоподъемность транспортной единицы ;

Kg — коэффициент использования грузоподъемности ;

T — продолжительность работы транспорта в течение суток;

t — длительность одного рейса.

По формуле (3) осуществляется расчет длительности одного рейса t:

, (3)



где L1, L2 — длина пути до места назначения ;

v1,v2— скорость транспортного средства с грузом и без него;

tn, tp — время погрузки и разгрузки [24, 99].

Комплектующие изделия должны оцениваться с точки зрения возможности их изготовления собственными силами, если собственные издержки ниже цены поставщика в 1,5-2 раза. Но этим не стоит увлекаться, превращая собственное предприятие в универсальный завод. Между специализацией и универсальным профилем предприятия должна быть найдена оптимальная величина, которая бы обеспечивала максимальный уровень прибыли.

#### Немаловажным фактором, который необходимо указать в бизнес-плане, является и обеспеченность предприятия рабочей силой и состояние рынка труда в регионе, т.е. указывается, какие специалисты (какого профиля, с каким образованием и опытом) и с какой оплатой труда требуются; если же персонал уже работает — краткие сведения о нём. Для удобства данные по обеспеченности предприятия работниками соответствующей квалификации можно представить в табличном виде (таблицу 6 см. в Приложении) [6, 270].

В этом же разделе описывается организационная структура управления предприятием, в которой конкретно указывается, кто и в какой мере участвует в создании конечного продукта, какие службы определяют производственную и коммерческую деятельность, как они взаимодействуют и координируют свои действия. В приложениях можно поместить должностные инструкции.

#### Указывая ограничения по поставкам, ресурсам и срокам поставок, отмечаются конкретные поставщики, гарантии, обеспечивающие выполнение ими договоров (например, дублирующие партнеры ) и обеспеченность выпуска продукции основными видами сырья, материалов, энергетических ресурсов (таблица 7 в Приложении) [23, 36].

#### Вопрос о необходимых видах оборудования и обеспеченности ими рассматривается в тесной связи с тем, имеются ли какие-либо новые технологии, соответствующие современным стандартам, необходимо ли приобретение отечественных или зарубежных патентов, лицензий, “ноу-хау”, т. е. необходимо отметить, отвечает ли имеющееся оборудование данной технологии, необходима ли дополнительная закупка оборудования у отечественных или зарубежных производителей, если да, то в каком объеме? [3, 46].

В этом же вопросе должны быть указаны резервные мощности, имеющиеся на предприятии. Для основного производства резервная мощность, т.е. резервируемая часть производственного оборудования с целью повышения адаптивности предприятия к изменяющимся условиям спроса на продукцию, рассчитывается по формуле (4):

**,** (4)



где Mp — мощности, выпускающие новые виды продукции;



Мnp – полная мощность предприятия;

Kn.t — коэффициент, учитывающий повышение трудоемкости (станкоёмкости ) или снижение производительности.

В бизнес-плане необходимо также показать, что формирование резервных мощностей может быть достигнуто двумя путями :

1) достижение гибкой перестройки ( приспособления ) мощностей к конъюнктуре рынка ;

2) создание постоянного резерва, исключающего необходимость адаптации.

Это позволяет по формуле (5) рассчитать полный резерв мощности предприятия Mp:

, (5)



где Ks — коэффициент предполагаемого повышения трудоемкости технологической подготовки производства новой продукции, по сравнению с аналогом ;

Tn.a — трудоемкость технологической подготовки производства аналогичной заменяемой продукции;

Kn — коэффициент перевода Tn.a в единицы измерения Mt и Mt.n ;

Mt – мощности подразделений предприятия, занятых технологической подготовкой производства ;

Mt.n — мощность, обеспечивающая поддержание производства выпускаемой продукции в текущем году.

#### И, наконец, последнее по порядку, но не последнее по важности – контроль качества продукции: Отмечается, где и на каких стадиях, какими методами проводится или будет проводиться контроль за соответствием качества выпускаемой продукции и какими документами (стандартами) этот контроль регламентируется.

### 

### 2.2.4 Стратегия маркетинга

Тесно связан с разделом « Анализ рынка», иногда их объединяют. В этом разделе описывается, каким образом предполагается продать новый товар или услугу, выполнить работу, какую за них назначить цену и как проводить рекламную политику.

Маркетинг – комплексная система организации и управления хозяйственной деятельностью предприятия, основанная на изучении состояния и перспектив рынка, обеспечивающая целенаправленное формирование спроса на продукцию потребительского и производственного назначения, совокупность организационно-технических, финансовых, коммерческих и других функций предприятия по разработке новой продукции, ее производству и сбыту на основе всестороннего изучения и прогнозирования спроса и предложения, целевого использования рекламы, стимулирования производства, применения современных способов хранения и транспортировки, технического и других видов обеспечения, активно содействующих продвижению товара к потребителю [21, 5].

Его основная цель – не только получение максимальной прибыли, но и удержание спроса рынка на товары посредством обмена, ускорения продвижения товаров к потребителю и повышения производственно-коммерческой деятельности.

Детализированным планом по всем направлениям маркетинговой деятельности, логической последовательностью действий, ведущих к формулировке целей маркетинга и разработке мероприятий для их достижения является план маркетинга. Его структуру можно представить в таком виде:

* перечень основных показателей ( объемы, ассортимент, цены на продукцию, затраты на производство и др.);
* описание рынков, их основных сегментов. потребителей, конкурентов;
* анализ возможных осложнений из-за конкуренции, действия, обеспечивающие их устранение ( конкурентное преимущество );
* разработка стратегии маркетинга;
* конкретные действия по каждой его позиции;
* расчет ожидаемой прибыли;
* установление контроля за выполнением плана.

Стратегия маркетингаразрабатывается как самостоятельный раздел бизнес-плана в следующих случаях :

а) при выходе на рынок с принципиально новым видом продукта ( услуги);

б) при внедрении на иные региональные рынки ( других регионов Украины, других стран );

в) при высоком уровне конкуренции на соответствующем товарном рынке ( рынке услуг ) данного региона.

При отсутствии в обозримом будущем проблем со спросом на продукцию (услуги) и с конкуренцией, маркетинговая стратегия может не разрабатываться.

### 2.2.5 Охрана окружающей среды

В данном разделе отражается возможное воздействие рассматриваемого предприятия на окружающую среду в настоящий момент и в будущем : насколько оно экологически опасно, как будут утилизироваться отходы, возможна ли их дальнейшая переработка, не возникнет ли проблем с утилизацией упаковочных материалов ( пакетов, бутылок, банок, коробок и т.д.). Описываются планы по уменьшению возможного отрицательного воздействия на окружающую среду, направления, сроки и финансирование этих планов. Если данная деятельность фирмы будет отражена в рекламной кампании, это также указывается, т.к. такая забота об общественном благе может обеспечить положительный имидж и привлечь дополнительных покупателей [23, 50].

### 

### 2.2.6 Организация и управление бизнес-планом

Организация и управление бизнес-планом должна обеспечить его наиболее эффективное, быстрое и качественное осуществление.

Прежде всего, в этом разделе определяется организационно-правовая форма реализации инвестиционного проекта: в рамках действующей организационно-правовой формы его инициатора, в рамках организационно-правовой формы инвестора, путем создания нового акционерного общества, путем создания ООО и т.п.

Желательно представить также схему организационной структуры предприятия: кто и чем будет заниматься, схему взаимодействия всех служб между собой, координации и контроля их деятельности.

Наконец, в данном разделе следует указать, может ли бизнес-план быть реализован самостоятельно или требует привлечения подрядчиков и субподрядчиков. В последнем случае в бизнес-плане отражаются следующие характеристики подрядчиков (субподрядчиков), намечаемых к привлечению: продолжительность работы в соответствующей отрасли; опыт работы с подобными проектами и объемами работ; уровень технологий, уровень квалификации кадров; деловая и финансовая репутация [23, 40].

### 

### 2.2.7 Оценка рисков

Оценка рисков - один из наиболее сложных и наименее точных элементов финансового анализа, применяемого в бизнес-планировании. Потребуется как можно точнее определить все непредвиденные обстоятельства, могущие возникнуть в будущем. Традиционно рассматриваются:

1. Риск потери имущества — подверженность всего имущества (включая реальные и нематериальные активы) риску полной потери или повреждения (пожар, кража, стихийное бедствие).
2. Риск потери времени — возникает в связи с возможностью сбоев и перерывов в функционировании бизнеса или задержками при получении платежей по произведенным инвестициям ( задержка начала реализации, несвоевременное завершение строительно-монтажных работ).
3. Риск неисполнения обязательств — включает ответственность перед покупателями, людьми, причастными к данному предприятию, перед теми, кто использует или полагается на выпускаемую продукцию, перед кредиторами (превышение расчетной сметной стоимости строительно-монтажных работ, невыход на запланированные показатели выпуска продукции и др.) [19, 137].

Разработка бизнес-плана должна включать анализ рисков по такой схеме:

1. выявление внутренних и внешних факторов риска;
2. анализ этих факторов;
3. оценка конкретных видов рисков, характеризующих финансовую состоятельность (ликвидность проекта) и экономическую эффективность инвестиционных вложений;
4. определение допустимого уровня рисков;
5. анализ отдельных операций по выбранному уровню рисков;
6. разработка мероприятий по снижению уровня рисков.

Анализ рисков проводится качественный и количественный. Качественный анализ определяет факторы риска, потенциальные области риска; количественный - численное значение.

В соответствии с оценкой уровня отдельных рисков разрабатывается программа наиболее эффективного их снижения:

1. разработка мероприятий по их упреждению и недопущению;
2. распределение негативных финансовых последствий рисков среди всех участников проекта;
3. создание соответствующих резервных фондов;
4. внешнее страхование наиболее существенных рисков;
5. получение документальных гарантий защиты от отдельных видов рисков от местных органов самоуправления.

Но в любом случае, предотвращение возможности потерь является центральным звеном в программе уменьшения рисков и реализация этой программы не должна ограничиваться собственно страхованием. При страховании в этом разделе указываются типы страховых полисов и их суммы.

В этом же разделе рассматриваются обычно возможные формы выхода из инвестиционного проекта на любой стадии его реализации, если фактический уровень риска значительно превысит расчетный и существенно повлияет на эффективность реализуемого проекта.

### 

### 2.2.8 Финансовый план и стратегия финансирования

Финансовый план является, пожалуй, самым важным разделом бизнес-плана, поэтому к его разработке следует подойти наиболее тщательно. При достаточном уровне его обоснованности он является главным критерием принятия проекта к реализации инвестора (естественно, что при недостаточной разработанности этого раздела бизнес-плана принятие проекта к реализации просто нереально, так как бизнес-план не ответит на главный вопрос - как быстро и в каких формах будет обеспечен возврат инвестируемого капитала).

Финансовый план как раздел бизнес-плана включает в себя следующие разделы:

* прогноз объемов производства;
* баланс прибыли и убытков;
* отчет о движении наличности;
* расчет точки безубыточности.

Прогноз объемов производства продукции является основной характеристикой предстоящей производственной деятельности объекта инвестирования на стадии его эксплуатации. Он дифференцируется по отдельным годам предстоящего периода, так как предполагается, что по мере освоения проекта его мощность будет возрастать за счет реализации отдельных резервов. Планируемый объем и структура производства продукта ( оказания услуг) рассчитываются в трех единицах измерения:

1. в количестве единиц (или в других натуральных единицах измерения);
2. в национальной валюте ( с учетом индекса цен);
3. в условных единицах (также с учетом прогноза динамики цен).

Результаты проведенных расчетов удобно представлять в бизнес-плане в табличной форме. Если расчеты носят альтернативный характер (например, при благоприятном и неблагоприятном вариантах развития рынка, более быстром или медленном освоении проектных мощностей и т.п.), то они излагаются как разные варианты прогнозируемого выпуска продукции.

Расчет прогнозируемого объема выпуска продукции рассчитывается исходя из следующей модели:

(6)



где xj – количество товаров, которые изготавливаются j-м производственным способом (единиц товара\год);

j = V = 1.. n;

mj – производственная мощность j–го способа (единиц товара\год);

aij – существенные затраты i–го ресурса на единицу товара, выпущенного j–м производственным способом (единиц ресурса i\единицу товара);

Wi – стоимость единицы i–го ресурса (грн\единица ресурса i);

I = 1.. m;

W0 – объем фиксированных затрат на обслуживание производства и управления (грн\год);

P – цена товара (грн\единица товара) [1, 205].

Баланс прибылей и убытков составляется для более наглядного изображения положения дел предприятия. Составляется по форме, представленной в таблице 8 (см. Приложение).

Составление баланса проходит три этапа:

1. Анализ ожидаемого исполнения финансового плана текущего года.
2. Рассмотрение и изучение проектируемых производственных и маркетинговых показателей, на основе которых будут рассчитываться плановые финансовые показатели.
3. Разработка проекта финансового плана.

Порядок расчета отдельных показателей финансового плана определяется разнообразными методиками, но в процессе составления баланса доходов и расходов следует проверить взаимоувязку планируемых сумм расходов и отчислений с источниками покрытия их соответствующими доходами и поступлениями средств.

Отчет о движении наличности не характеризует прибыль. Он лишь показывает, сколько денег “приходит” на счет и сколько “уходит” с него в течение каждого месяца. И хотя в нашей практике бухучета он не является сейчас обязательным, при разработке бизнес-плана без него не обойтись. Особенно важно включить этот отчет предприятиям, зависящим от сезонности и для тех, кто продает свою продукцию в кредит. В этом случае обязательно должен планироваться и рассчитываться лаг между временем оплаты счетов за материалы и реальным временем получения денег за проданную продукцию.

Разрабатывая эту форму, желательно показывать отдельно наличность, которая будет поступать от продаж продукции и от других видов деятельности (например, финансовые операции, проценты, выплачиваемые банком, получение инвестиций). Это даст ясную картину источников поступления наличности и покажет вероятность продажи продукции в кредит.

Точка безубыточности показывает, при каком объеме продаж продукта ( услуги ) будет достигнута самоокупаемость хозяйственной деятельности предприятия, для которого составляется бизнес-план, в ходе его работы. Безубыточность этой деятельности достигается при таком объеме чистого дохода от реализации ( валового дохода за вычетом НДС и акцизного сбора ), который равен сумме текущих затрат. Графическая интерпретация точки безубыточности представлена на рисунке 2.



*Рис. 2. Определение точки безубыточности в процессе эксплуатации объекта.*

Для расчета точки безубыточности используется следующая формула :

Vc = Sc/( Ud + Usc) (7)

где Vc — объем продажи ( производства ), обеспечивающий достижение точки безубыточности рассматриваемого проекта;

Sc — сумма постоянных текущих затрат ( к ним относятся расходы на аренду и содержание основных фондов, амортизация основных фондов, расходы на рекламу и другие виды текущих затрат, сумма которых не изменяется при изменении объемов продаж или производства);

Ud — уровень чистого дохода к объему продажи в процентах;

Usc — уровень переменных текущих затрат к объему продажи в процентах ( к переменным затратам относятся расходы на сырье и материалы, транспортные расходы, расходы по уплате процентов за краткосрочный кредит и другие виды текущих затрат, сумма которых изменяется пропорционально изменению объемов продажи или производства ) [23, 49].

Стратегия финансирования заключает изложение бизнес-плана. В процессе разработки этой стратегии необходимо определить источники финансирования инвестиций.

Наиболее распространенные формы финансирования инвестиционных проектов:

1. Акционерное инвестирование — вклады денежных средств путем приобретения акций.
2. Бюджетное — осуществляется непосредственно за счет инвестиционных программ через прямое субсидирование.
3. Лизинг — способ финансирования инвестиций, основанный на долгосрочной аренде имущества при сохранении права собственности за арендодателем.
4. Долговое финансирование — за счет кредитов банков и долговых обязательств юридических и физических лиц.

5. Ипотека — вид залога недвижимого имущества с целью получения денежной ссуды [14, 106].

Для определения стратегии финансирования на предприятии должны: во-первых, исходя из сметной стоимости работ и этапов их осуществления составить график потока инвестиций, связанных со строительством (расширением, реконструкцией, техническим перевооружением) и вводом объекта в эксплуатацию. В этом графике отражается также потребный объем инвестиций в оборотные активы и в создание резервных фондов. В составе инвестиций, связанных с вводом в действие основных фондов, учитывается не только прямые затраты по смете, но и накладные расходы подрядчика и инвестора. На первый год график потока инвестиций разрабатывается в помесячном, а на второй — в поквартальном разрезах.

Во-вторых, обосновать план доходов и расходов, связанных с эксплуатацией инвестиций. В нем отражаются такие основные показатели хозяйственной деятельности реализуемого проекта, как валовой доход от реализации продукта (услуги), общий объем и состав основных текущих затрат, налоговые платежи, валовая и чистая прибыль, денежный поток (сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений). Этот расчет также осуществляется на первый год в помесячном, а на второй — в поквартальном разрезах.

Руководствуясь принципами оптимизации источников финансирования, указанными выше, определяются возможные источники финансирования.

**Глава 3. Практика реализации бизнес-плана на промышленном**

**предприятии**

В ходе выполнения данной работы было проработано и обобщено большое количество различной литературы, связанной с разработкой бизнес-плана. В качестве примера практической реализации был разработан бизнес-план ОАО "Комиссаровский завод торгового машиностроения" .

## 

## 3.1 Описание предприятия и продукции, им выпускаемой

Комиссаровский завод торгового машиностроения расположен в поселке Комиссаровка Луганской области. Предприятие подчинено Министерству промышленной политики Украины, но подчинение это является формальным.

В 1995 году завод был преобразован в открытое акционерное общество "Комиссаровский завод торгового машиностроения» с уставным фондом в 16370 тыс. грн. На 1.05.2000 года в государственной собственности находилось 74,9 % акций предприятия. По плану размещения акций (предприятие группы В) доля государства составляет в уставном фонде 50 %.

Завод специализирован на выпуске теплового технологического оборудования для предприятий общественного питания и пищеблоков.

Основная номенклатура выпускаемой продукции:

* плиты электрические ПЭТ-0,17-01, ПЭТ-0,51-01, ПЭТ-0,34, ПЭ-0,34, ПЭ-0,51-01;
* сковороды электрические СЭСМ-0,2, СЭ-0,45М-01, СЭ-0,45М-02, АЖС-44;
* конфорки электрические (промышленные и бытовые) КЭ 0,05/1,0, КЭ 0,15/3,5, КЭ 0,17/4,0;
* ящики алюминиевые многооборотные Я1;
* емкости функциональные Е1x65К1, Е1x100К1, Е1x100К1а;
* товары народного потребления –наборы кухонные из нержавеющей стали, ложки, вилки из нержавеющей стали, кровати металлические с деревянными спинками.

Предприятие занимает монопольное положение по выпуску плит и сковород не только на рынке Украины, но и на рынках стран бывшего Советского Союза.

Потребность потребителей на внутреннем рынке в данном оборудовании на протяжении последних лет удовлетворяется на 40-45 %. Недостаток оборудования компенсировался за счет поступлений из Польши, Германии, Италии. Но, учитывая то, что значительную часть потребителей продукции завода составляют предприятия и организации, финансируемые из бюджета (Министерство обороны, Министерство внутренних дел, Министерство здравоохранения, Министерство образования и др.), приобретение аналогичной импортной продукции ограничено недостатком (а порой и полным отсутствием) валютных средств. Еще одним немаловажным фактором является и цена. Импортные плиты и сковороды того же класса на внутреннем рынке Украины имеют цену, в 1,5-2 раза превышающую цену продукции, производимой заводом.

В связи со сложившейся рыночной ситуацией и большой потребностью в продукции, специализацию завода намечено сохранить на период до 2005-2010 года.

Для организации производства теплового оборудования в планируемых объемах необходимо получение краткосрочного коммерческого кредита на закупку материалов и комплектующих в сумме 400000 $ на период 3 месяца и 50000 $ в качестве инвестиций на приобретение дополнительного производственного оборудования.

Инвестиции на приобретение оборудования в сумме 50000 $ будут получены от АКБ «Проминвестбанк» и будут возвращены инвестору, согласно произведенным расчетам, через 2 года после получения с выплатой 5% годовых.

На 2001 и 2002 годы ожидается увеличение уставного фонда ОАО до 21142 тыс.грн. и 26701тыс. грн. соответственно за счет эмиссии дополнительного количества акций.

ОАО "Комиссаровский завод торгового машиностроения" специализирован на выпуске теплового оборудования для предприятий общественного питания и пищеблоков: плиты и сковороды электрические.

Плиты электрические ПЭТ-0.17-01, ПЭТ-0.51-01, ПЭТ-0.34, ПЭ-0.34

Предназначены для тепловой обработки полуфабрикатов в емкостях и на противнях в жарочном шкафу на предприятиях общественного питания. На разогрев конфорок, укомплектованных ТЭНами, до температуры 400о С необходимо до 3.5 мин. Конструкции плит обеспечивают удобство монтажа, ремонта и обслуживания. Площадь рабочей поверхности конфорки – 0.17 кв.м. Номинальная мощность конфорки – 4.1 кВт, номинальное напряжение – 220 В.

Сковороды электрические СЭСМ-0.2, СЭ-0.45М-01, СЭ-0.45М-02

Предназначены для жарения, тушения и припускания мясных, рыбных и овощных изделий, а также пассерования овощных изделий на предприятиях общественного питания. Нагрев чаши осуществляется спиралями, уложенными в канавки на ее днище. Чаша имеет крышку с фрикционным механизмом, фиксирующим угол открывания. Площадь пода чаши - 0.25 кв.м., полезная вместимость чаши – 30 дм 3. Номинальная мощность – 6 кВт, время разогрева до 250о С – 35 мин.

Ящик алюминиевый многооборотный предназначен для хранения и транспортирования полуфабрикатов. Внутренний объем ящика – 31.0 дм 3 , габаритные размеры, мм – 400х748х125.

Характеристики изделий профильной номенклатуры предприятия изложены в прилагаемых к бизнес-плану рекламных проспектах.

## 3.2 Анализ рынка, конкуренции и план маркетинга

Объем реализации теплового оборудования для предприятий общественного питания и пищеблоков (плит и сковород электрических) в последние годы существенно уменьшился из-за ряда причин:

* высокая стоимость импортного оборудования - заменителей;
* снижение объемов производства отечественных предприятий;
* отсутствие финансовых средств у предприятий – потребителей.

Потребность же в данном оборудовании возрастает из года в год в связи с увеличением числа предприятий общественного питания, причем не крупных, как в бывшем СССР (столовые, рестораны), а более мелких, присущих западной культуре (кафе, бары, пиццерии, закусочные). Ожидаемое в результате проведения радикальных экономических реформ повышение жизненного уровня населения Украины, несомненно, приведет к дальнейшему росту потребления населением услуг данных предприятий, а следовательно, и увеличению потребности в продукции завода. Таким образом, можно говорить о наличии растущего рынка в Украине.

Выполненный анализ рынка показал, что годовая рыночная потребность в тепловом оборудовании составляет на ближайшие 3-4 года 40-50 тыс. штук. На отечественных предприятиях, кроме данного предприятия, промышленные плиты и сковороды не производятся. Частично потребность в этом оборудовании покрывается за счет импорта из стран Восточной и Западной Европы (Польша, Италия, Германия).

Даже не претендуя на вытеснение с отечественного рынка зарубежных производителей, на долю предприятия приходится существующая ниша рынка в объеме до 80 %, которую имеется потенциальная возможность заполнить производимой на заводе продукцией.

Реально оценивая возможности и мощности предприятия, предполагается довести объем выпуска оборудования в 2002 году до 24 тыс. штук, что позволит потеснить конкурентов – импортеров, обеспечив высокое качество продукции и доступность цены на плиты и сковороды, а также начать экспортировать оборудование в страны ближнего зарубежья.

Структура наполнения рынка Украины тепловым оборудованием представлена на рисунке 3.1.



Появление отечественных конкурентов – производителей аналогичного оборудования в ближайшие 5 лет не ожидается, что обусловлено отсутствием необходимых мощностей, технологической оснастки и приспособлений, конструкторской и технологической документации на отечественных предприятиях и длительностью срока организации нового аналогичного производства.

Основными каналами распределения выпускаемой продукции будут:

Потребитель

Оптовая торговля

Экспорт в страны ближнего зарубежья

Потребитель

Потребитель

Предприятие-изготовитель

Оптовая торговля

Предприятие- изготовитель

Предприятие- изготовитель

Реализация выпускаемой продукции будет производится параллельно по всем каналам, но к 2002 году произойдет увеличение реализации к третьему каналу сбыта, что связано с наполнением отечественного рынка и, следовательно, ростом экспортных поставок в страны ближнего зарубежья.

Предприятие заинтересовано и принимает меры к увеличению оптовых поставок продукции, что позволит уменьшить сбытовые расходы и упростит расчеты с потребителями.

Предлагаемые цены реализации плит 1400 – 1800 грн. за единицу, сковород – 1900 – 2200 грн. за единицу, что ниже цен на импортные аналоги в 2 – 2,5 раза (600 – 800 $ соответственно).

Постоянному росту спроса на тепловое оборудование, выпускаемое заводом, будет способствовать также изготовление оборудования с облицовками из нержавеющей стали (вместо стеклоэмалевого покрытия), что увеличит срок службы и улучшит товарный вид изделий.

Согласно решения Кабинета Министров Украины ОАО "Комиссаровский завод торгового машиностроения" занимает монопольное положение на рынке Украины по выпуску плит и сковород электрических для предприятий общественного питания и пищеблоков. Единственными конкурентами являются: «Beha» (Германия), Foem (Италия).

Достоинствами конкурентов является:

* четкое выполнение графика поставок;
* постоянное наличие продукции на оптовых базах;
* хорошо поставленная реклама,
* качественный дизайн.

Однако, импортное оборудование отличается высокой ценой, а качество товара не всегда соответствует высокой цене реализации. Кроме того, многие отечественные потребители, среди которых большое число предприятий и организаций, финансируемых из бюджета, не в состоянии приобретать товары импортных производителей.

Хорошее качество производимого оборудования в сочетании с доступной ценой являются одними из основных достоинств производимой заводом продукции. Подтверждением этому является «Золотой приз за лучшую торговую марку» от международного клуба лидеров торговли за превосходный имидж своей торговой марки в своей области деятельности и географической зоне, полученный в 2000 г., и выдвижение французской Ассоциацией содействия национальной промышленности на соискание почетной награды «Золотая медаль» этой Ассоциации.

Недостаток оборотных средств, а также низкая платежеспособность потребителей влекут за собой уменьшение объемов производства и реализации выпускаемого оборудования.

Для устойчивого положения на рынке ближайшими планами ОАО "Комиссаровский завод торгового машиностроения" предусмотрено:

* модернизация выпускаемой продукции;
* расширение номенклатуры;
* выпуск продукции с учетом пожеланий потребителей;
* привлечение инвестиций для освоения новой продукции и изучения рынка.

Основным рынком сбыта выпускаемой продукции является внутренний рынок Украины, но планируется и выход на международный рынок, в частности, на рынки стран ближнего Зарубежья. Это обусловлено высоким спросом на продукцию в России, Казахстане, Узбекистане, Белоруссии из-за относительно невысокой цены на изготавливаемые товары при их высоком качестве, вполне сравнимом с лучшими зарубежными образцами. Рынок же этих стран, несмотря на большие возможности импорта, остается ненасыщенным. Благодаря этому, предприятие имеет возможность для расширения рынков сбыта, что позволит не только сохранить имеющиеся объемы производства, но и в последующем расширить их. Исходя из этого, в ближайшие годы на рынки стран ближнего зарубежья планируется направить не менее 30 % выпускаемой продукции.

Отчетные и прогнозные данные по выпуску продукции представлены в таблице 9 (см. ниже).

Распределение продаж по различным рынкам по тепловому оборудованию представлено в таблице 10 (см. ниже)

Таблица 9. Выпуск продукции в тыс.грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ед. изм | Действующ. опт. цена, грн. | Отчет за 1999 г. | | 2000 г. | | 2001 г. | | 2002 г. | |
| Кол-во | Σ, тыс.грн. | Кол-во | Σ,  тыс.грн | Кол-во | Σ, тыс.грн. | Кол-во | Σ,  Тыс.грн |
| 1. Оборудование технологическое для предприятий торговли и общественного питания | Т. грн |  |  | 16850 |  | 19126 |  | 21343 |  | 24166 |
| 1.1. Запасные части | Т. грн. |  |  | 193 |  | 220 |  | 240 |  | 260 |
| 1.2. плиты электрические, всего | Шт |  | 11578 | 11384 | 13200 | 13252 | 14700 | 14991 | 16350 | 16810 |
| В т.ч. ПЭТ-0,17-01 | Шт | 350 | 3115 | 1090 | 3300 | 1155 | 3500 | 1225 | 3800 | 1330 |
| ПЭТ-0,51-01 | Шт | 1200 | 7429 | 8915 | 8000 | 9600 | 8500 | 10200 | 9000 | 10800 |
| ПЭТ-0,34 | Шт | 1230 | 340 | 418 | 900 | 1107 | 1200 | 1476 | 1650 | 2030 |
| ПЭ-0,34 | Шт | 1400 | 176 | 246 | 500 | 700 | 1000 | 1400 | 1400 | 1960 |
| ПЭ-0,51-01 | Шт | 1380 | 518 | 715 | 500 | 690 | 500 | 690 | 500 | 690 |
| 1.3. Сковороды электрические, всего | Шт |  | 3297 | 5173 | 3520 | 5527 | 3780 | 5942 | 4400 | 6926 |
| В т.ч. СЭСМ-0,2 | Шт | 1560 | 3124 | 4873 | 3300 | 5148 | 3500 | 5460 | 4000 | 6240 |
| СЭ-0,45М-01 | Шт | 1800 | 102 | 1084 | 120 | 216 | 150 | 270 | 200 | 360 |
| СЭ-0,45М-02 | Шт | 1630 | 71 | 116 | 100 | 163 | 130 | 212 | 200 | 326 |
| 1.4. Ящики алюминиевые | Шт | 85 | 1250 | 106 | 1500 | 127 | 2000 | 170 | 2000 | 170 |
| Тепловое оборудование всего: |  |  | 16125 |  | 18220 |  | 18220 |  | 22750 |  |
| 2. ТНП, всего | Т. грн |  |  | 132 |  | 150 |  | 150 |  | 150 |
| 3. Разовые заказы | Т. грн |  |  | 24 |  | 25 |  | 25 |  | 25 |
| Итого товарная продукция  в действующих оптовых ценах | Т. грн |  |  | 17012 |  | 19403 |  | 21518 |  | 24341 |

Таблица 10. Распределение объемов продаж по рынкам

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид рынка | Ед. изм. | 1999 г. | | 2000 г. | | 2001 г. | | 2002 г. | |
| Кол-во | % к объему | Кол-во | % к объему | Кол-во | % к объему | Кол-во | % к объему |
| 1. Внутренний | Шт | 11287,5 | 70 | 10932 | 60 | 10240 | 50 | 9100 | 40 |
| 2. Внешний, в т.ч. | Шт | 4837,5 | 30 | 7288 | 40 | 10240 | 50 | 13650 | 60 |
| Россия | Шт | 1612,5 | 10 | 2733 | 15 | 3686,4 | 18 | 5005 | 22 |
| Казахстан | Шт | 1290 | 8 | 1822 | 10 | 2457,6 | 12 | 3412,5 | 15 |
| Узбекистан | Шт | 1290 | 8 | 1639,8 | 9 | 2252,8 | 11 | 2957,5 | 13 |
| Белоруссия | Шт | 645 | 4 | 1093,2 | 6 | 1843,2 | 9 | 2275 | 10 |
| Итого : |  | 16125 | 100 | 18220 | 100 | 20480 | 100 | 22750 | 100 |



Как видно из таблицы 10 и рисунка 3.2. объем продаж на внутреннем рынке будет сокращаться из-за его насыщения, тогда как на внешнем рынке у предприятия широкое поле деятельности.

Планом маркетинга предусматривается предоставление 5 – 10 % скидок для крупно- и мелкооптовых покупателей.

Ежегодно будет направляться до 5 % производственных затрат на проведение маркетинговых мероприятий:

* рекламная кампания продукции (размещение рекламы в печатных изданиях, на телевидении и радио);
* участие в профильных выставках товаров;
* выпуск рекламных проспектов и буклетов.

Стимулирование продаж будет проводиться по принципу: большее количество купленного оборудования – большие скидки при покупке.

Осуществление данного плана маркетинга позволит реализовать планы ежегодного получения валовой прибыли в размере 3 – 4 % производственных затрат.

## 

## 3.3 План производства и влияние на окружающую среду

Завод имеет цеховую структуру и состоит из следующих подразделений основного производства:

1. Участок металлоконструкций:

* раскрой металла;
* штамповка;
* электросварка заготовок для всех основных изделий, выпускаемых заводом;

1. Механосборочный цех:

* механическая обработка деталей;
* окраска;
* эмалирование;
* сборка;
* консервация и упаковка.

Стоимость основных фондов предприятия на 1.01.2000 г. – 17055 тыс. грн., в т.ч. производственных фондов – 15405 тыс. грн. Степень износа основных производственных фондов – 42,8 %. Завод работает в двухсменном режиме, использование производственных мощностей составляет 62 %. Предприятие имеет мощности для выпуска до 30 тыс. ед. оборудования в год.

Для увеличения объемов производства и сокращения производственного цикла необходимо закупить следующее оборудование:

* пресс листогибочный механический ИВ1330 – 90000 грн. (поставщик – ЗАО «Станкомплект», г. Киев);
* пресс кривошипный 160т – 70000 грн. (поставщик – ЗАО «Станкомплект», г. Киев);
* станок фрезерный 6Т80Ш – 23000 грн. (поставщик – ОАО «Электротехсервис», г. Киев);
* станок круглошлифовальный, универсальный ЗУ131ВМ – $10000 (поставщик – ЗАО «Станкомплект», г. Киев) ;
* станок ленточно-шлифовальный –3500 грн. (поставщик – ЗАО «Станкомплект», г. Киев);
* станок фрезерный ФСШ-1А – 5600 грн. (поставщик – ПО «Метиз», г. Киев);
* сушильная камера КСПА-30 – 26000 грн. (поставщик – «Киевпромтехресурсы», г. Киев);
* пресс-ножницы комбинированные ПК-40 – 8100 грн. (поставщик – ЗАО «Станкомплект», г. Киев).

Необходимо также наладить производство на предприятии электронагревательных элементов для сковород и плит, которые ранее закупались на Московском заводе «Торгмаш», чтобы уменьшить себестоимость за счет транспортных расходов и таможенных сборов.

Прогрессивным шагом будет также отказ от эмалирования и замена эмалированных деталей на детали из нержавеющей стали.

В связи со сложившейся специализацией завода объем кооперированных поставок сырья, материалов, покупных и комплектующих изделий и полуфабрикатов, получаемых со стороны, составляет около 30 %.

Основными поставщиками являются:

* чугунное и алюминиевое литье – ПО «Кристалл», г. Харьков;
* пакетные переключатели – УПП УТОС, г. Житомир;
* трубчатые электронагреватели – завод «Торгмаш», г. Москва;
* электропровода, выключатели, пускатели – «Электроснабсбыт», г. Донецк, «Южкабель», г. Харьков;
* керамические детали – п/я В-8709, г. Белая Церковь;
* тонколистовой прокат – Азовсталь, г. Мариуполь;
* сталь листовая нержавеющая – Запорожсталь, г. Запорожье;
* толстолистовой прокат – Алчевский меткомбинат, и др.

Схема основных производственных потоков по выпуску основных видов продукции представлена на рисунке 3.3. (см ниже).

Предприятие по производству теплового оборудования не относится к типу экологически опасных производств, однако без должного внимания к вопросам защиты окружающей среды негативное влияние на нее может быть оказано за счет:

* большого количества отходов производства (лома черных и цветных металлов), объем которых достигает 10 % переработанного металлопроката, что составляет до 250 тонн в год в 2000 г. и до 280 тонн в 2002г.;
* значительных объемов загрязненной воды, получаемой в процессе гальванопокрытия и эмалирования деталей;
* выбросов в атмосферу продуктов горения котельной завода.

Заготовительные, штамповочные и сварочные работы

Эмалирование и окраска

Складирование

Поступление материалов и комплектующих

Сборка

Упаковка

Гальванопокрытие

Механическая обработка

. Схема основных производственных потоков.

Для уменьшения отрицательного влияния на окружающую среду указанных факторов предлагается:

- очистка металлической пыли в рециркулирующих обеспыливающих агрегатах ПА2-12М;

* применение прогрессивных технологических процессов для гальванопокрытия изделий;
* применение окрасочных камер, оборудованных гидрофильтрами для улавливания аэрозолей красок и паров растворителей;
* нанесение эмалевого шликера методом пневматического распыления.

## 

## 3.4 Организационный план и оценка рисков

ОАО "Комиссаровский завод торгового машиностроения" – государственное предприятие с коллективной формой собственности.

Организационная структура ОАО "Комиссаровский завод торгового машиностроения" представлена на рисунке 3.4.(см. ниже).

Исполнительным органом ОАО, осуществляющим повседневное управление делами предприятия в пределах полномочий, предоставленных общим собранием акционеров, является правление. В состав правления входят:

1. Председатель правления – директор – Кириченко Валерий Николаевич, 1962 г. рождения. Образование – инженер – экономист.
2. Заместитель председателя правления – главный инженер – Шмонин Владимир Анатольевич, 1948 г. рождения. Образование – инженер- механик.
3. Главный экономист – Статко Татьяна Владимировна, 1949 г. рождения. Образование – инженер- экономист.
4. Главный бухгалтер – Довбня Анна Филипповна, 1965 г. рождения. Образование – бухгалтер.
5. Директор дочернего предприятия – Паланский Александр Павлович, 1954 г. рождения. Образование – инженер- механик.

Члены правления являются акционерами общества. Заседания правления проводятся раз в месяц.

На предприятии имеются разработанные и утвержденные должностные инструкции. Рабочие, ИТР и служащие работают на постоянной основе. Состав и численность работающих по отчету на 1999 г. приведены в таблице 11.

Таблица 11.Состав и численность работающих за 1999 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование категорий работающих | Количество работающих, чел. | |
| Промышленная группа | | |
| 1. Всего рабочих | | 790 |
| В т. ч. производственных рабочих | | 476 |
| Вспомогательных рабочих | | 314 |
| 2. ИТР | | 168 |
| 3. Служаще-конторский персонал | | 30 |
| 4. Младший обслуживающий персонал | | 12 |
| Всего промышленно-производственного персонала | | 1000 |
| Охрана | | 24 |
| Непромышленная группа | | 72 |

Заместитель директора по коммерческим вопросам

Детский комбинат

Участок капитального ремонта зданий и сооружений

Директор – председатель правления

Главный инженер (заместитель директора)

Производственно-диспетчерский отдел

Планово-экономический отдел

Технический отдел

Энергомеханический отдел

Отдел организации труда и заработной платы

Отдел материально-технического снабжения и сбыта

Инструментальный участок

Участок механизации и автоматизации

Котельная

Охрана труда и техника безопасности

Бухгалтерия с машинно-счетным бюро

Юрисконсульт

Отдел технического контроля

Автогараж

Отдел кадров

Производственные цехи: механосборочный цех

Жилищно-коммунальный отдел

Складское хозяйство

Канцелярия

Самостоятельные производственные участки:

* участок металлоконструкций;
* участок по производству ТНП.

Рисунок 3.4. Укрупненная структура предприятия

Экспериментальный участок

Погрузочно-разгрузочный участок

Коэффициент сменности работающих составляет 1,64.

Рост объемов производства осуществляется интенсивными способами без увеличения количества работающих за счет внедрения организационно-технических мероприятий, введения прогрессивных технически обоснованных норм, совмещения профессий.

Организационной формой предприятия по производству теплового технологического оборудования является акционерное общество, созданное и зарегистрированное в установленном порядке согласно действующего законодательства.

Уставный фонд ОАО "Комиссаровский завод торгового машиностроения" составляет 16367500 грн., представленный 65470000 простых и именных акций, номинальной стоимостью 0,25 грн. каждая. Согласно плана размещения акций регионального отделения Фонда госимущества Украины по Луганской области акции размещены таким образом:

1. Реализовано акций – 25,2 %.
2. Размещено на продажу на коммерческой основе акций, ранее находившихся в государственной собственности – 50 %.
3. Размещено на продажу акций за денежные средства – 24,8 %.

Продажа пакета акций, находящегося в государственной собственности, позволит привлечь инвестиции в производство и улучшить финансовое положение предприятия.

Акционерная форма собственности, создающая материальную заинтересованность работников в результатах своего труда и позволяющая охватить все организационно-технологические единицы производственной цепи, в наибольшей степени соответствует задачам ОАО "Комиссаровский завод торгового машиностроения" – производство качественного технологического оборудования по доступной цене. Однако для того, чтобы повысить заинтересованность работников необходимо увеличить количество работников – владельцев акций ОАО.

Для оценки рисков была проанализирована возможность возникновения нескольких критических ситуаций, которые могут иметь отрицательное воздействие на работу предприятия. Среди них: рыночный риск, риск потери имущества, риск потери времени, риск неисполнения обязательств, риск капитальных вложений (инфляция), политический риск.

Разработанная программа защиты от рисков, представленная ниже, не включает мероприятия по защите от риска капитальных вложений и политического риска. Эти риски связаны между собой и не зависят от деятельности руководства предприятия.

Рыночный риск (отсутствие рынка): постоянное улучшение качества продукции, модернизация оборудования, рекламная кампания и другие маркетинговые мероприятия обеспечат постоянный спрос рынка на выпускаемую продукцию. Планируемое освоение производства плит и сковород меньших размеров и меньшего энергопотребления позволит осуществить рыночное проникновение в сферу предприятий общественного питания малых форм (бистро, закусочные и пр.).

Риск потери имущества (пожар, кража): производственные и вспомогательные помещения, склады снабжены системами пожарной и охранной сигнализации, заключен договор с отделом вневедомственной охраны Перевальского РОУ МВД Украины, цеха предприятия и склады снабжены противопожарным оборудованием.

Риск потери времени (отсутствие сырья, несвоевременная доставка материалов и комплектующих, остановка производства из-за поломки оборудования): обязанностью отдела материально-технического снабжения предприятия является обеспечение производства материалами и комплектующими необходимого ассортимента и количества и заключение договоров на их поставку с предприятиями – поставщиками, постоянный контроль ситуации по дефицитным позициям поставок.

Производственно - диспетчерским отделом разрабатывается и должен строго соблюдаться график запуска изделий в производство.

Соблюдение разработанного графика ремонтно-технического обслуживания оборудования позволит избежать его аварийных поломок и незапланированных остановок производства.

Риск неисполнения обязательств: для уменьшения данного вида риска ведется строгое соблюдение договорных обязательств и графика поставок.

Проанализировав возможные риски, руководству предприятия необходимо приобрести страховой полис по защите от потери имущества, а именно потери производственного оборудования. Стоимость покупки такого страхового полиса составит 2 % стоимости оборудования.

Остальные риски будут компенсированы мероприятиями по предотвращению потерь, представленными в данном плане.

## 

## 3.5 Финансовый план и программа инвестирования

Дляхарактеристики финансовых результатов ОАО "Комиссаровский завод торгового машиностроения" подготовлены три формы:

Отчет о прибылях и убытках – по месяцам 2000 года (таблица 12); по кварталам 2001 г. (таблица 13), и за 2000 – 2002 годы в целом (таблица 14);

Отчет о движении наличности – по месяцам 2000 года (таблица 15); по кварталам 2001 г. (таблица 16), и за 2000 – 2002 годы в целом (таблица 17);

Баланс предприятия за 2000 – 2002 годы в целом (таблица 18).

Расчет точки безубыточности произведен по данным 2000 г. и из него следует , что безубыточность производства достигается при объеме продаж в 2933 тыс.грн.



Таблица 12. Отчет о прибылях и убытках за 2000 г. (в тыс.грн.).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | январь | Февраль | март | апрель | май | июнь | июль | август | сентябрь | октябрь | ноябрь | декабрь | 2000 г. |
| Валовая выручка от реализации | 804 | 793,2 | 1927,2 | 1944 | 2016 | 2040 | 2073,6 | 2080,8 | 2160 | 2232 | 2353,2 | 2376 | 22800 |
| НДС | 134 | 132,2 | 321,2 | 324 | 336 | 340 | 345,6 | 346,8 | 360 | 372 | 392,2 | 396 | 3800 |
| Выручка от реализации | 670 | 661 | 1606 | 1620 | 1680 | 1700 | 1728 | 1734 | 1800 | 1860 | 1961 | 1980 | 19000 |
| Затраты – всего | 616 | 612 | 1197 | 1208 | 1221 | 1244 | 1284 | 1295 | 1306 | 1330 | 1407 | 1411 | 14131 |
| В т.ч. заработная плата | 147 | 140 | 180 | 180 | 185 | 190 | 198 | 196 | 200 | 204 | 210 | 210 | 2240 |
| Сырье и материалы | 348 | 343 | 832 | 843 | 850 | 868 | 890 | 904 | 910 | 924 | 980 | 982 | 9674 |
| Услуги консультантов | 0 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| Расчеты с бюджетом | 82 | 80 | 100 | 100 | 100 | 100 | 104 | 104 | 104 | 110 | 112 | 112 | 1208 |
| Амортизация | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 233 |
| Связь | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 96 |
| Командировочные расходы | 2 | 2 | 12 | 12 | 13 | 13 | 14 | 14 | 15 | 15 | 15 | 15 | 142 |
| Ремонт оборудования | 10 | 16 | 30 | 30 | 30 | 30 | 32 | 30 | 30 | 30 | 38 | 40 | 346 |
| Маркетинг | 0 | 4 | 12 | 12 | 12 | 12 | 15 | 15 | 15 | 15 | 20 | 20 | 152 |
| Валовая прибыль | 54 | 49 | 409 | 412 | 459 | 456 | 444 | 439 | 494 | 530 | 554 | 569 | 4869 |
| Налог на прибыль | 16,2 | 14,7 | 122,7 | 123,6 | 137,7 | 136,8 | 133,2 | 131,7 | 148,2 | 159 | 166,2 | 170,7 | 1460,7 |
| Чистая прибыль | 37,8 | 34,3 | 286,3 | 288,4 | 321,3 | 319,2 | 310,8 | 307,3 | 345,8 | 371 | 387,8 | 398,3 | 3408,3 |
| Погашение долгосрочного кредита | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 84 |

Таблица 13. Отчет о прибылях и убытках за 2001 г. (в тыс.грн.).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 2001 г. |
| Валовая выручка от реализации | 6120 | 6480 | 6720 | 6840 | 26160 |
| НДС | 1020 | 1080 | 1120 | 1140 | 4360 |
| Выручка от реализации | 5100 | 5400 | 5600 | 5700 | 21800 |
| Затраты – всего | 3825 | 3995 | 4118 | 4174 | 16112 |
| В т.ч. заработная плата | 600 | 600 | 610 | 610 | 2420 |
| Сырье и материалы | 2600 | 2750 | 2850 | 2900 | 11100 |
| Услуги консультантов | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| Расчеты с бюджетом | 332 | 352 | 365 | 371 | 1420 |
| Амортизация | 64 | 64 | 64 | 64 | 256 |
| Связь | 24 | 24 | 24 | 24 | 96 |
| Командировочные расходы | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| Ремонт оборудования | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| Маркетинг | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| Валовая прибыль | 1275 | 1405 | 1482 | 1526 | 5688 |
| Налог на прибыль | 382,5 | 421,5 | 444,6 | 457,8 | 1706,4 |
| Чистая прибыль | 892,5 | 983,5 | 1037,4 | 1068,2 | 3981,6 |
| Погашение долгосрочного кредита | 36 | 36 | 36 | 36 | 144 |

Таблица 14. Отчет о прибылях и убытках за 2000 – 2002 г. (в тыс.грн.).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2000 г. | 2001 г. | 2002 г. |
| Валовая выручка от реализации | 22800 | 26160 | 29280 |
| НДС | 3800 | 4360 | 4880 |
| Выручка от реализации | 19000 | 21800 | 24400 |
| Затраты – всего | 14131 | 16112 | 17456 |
| В т.ч. заработная плата | 2240 | 2420 | 2700 |
| Сырье и материалы | 9674 | 11100 | 11880 |
| Услуги консультантов | 40 | 60 | 80 |
| Расчеты с бюджетом | 1208 | 1420 | 1590 |
| Амортизация | 233 | 256 | 270 |
| Связь | 96 | 96 | 96 |
| Командировочные расходы | 142 | 160 | 180 |
| Ремонт оборудования | 346 | 400 | 400 |
| Маркетинг | 152 | 200 | 260 |
| Валовая прибыль | 4869 | 5688 | 6944 |
| Налог на прибыль | 1460,7 | 1706,4 | 2083,2 |
| Чистая прибыль | 3408,3 | 3981,6 | 4860,8 |
| Погашение долгосрочного кредита | 84 | 144 | 60 |

Таблица 15. Отчет о движении наличности за 2000 г. (в тыс.грн.).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Январь | | февраль | март | апрель | май | июнь | Июль | август | сентябрь | октябрь | ноябрь | декабрь | 2000 г. | |
| Приход |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| Получено от реализации | 670 | | 661 | 1606 | 1620 | 1680 | 1700 | 1728 | 1734 | 1800 | 1860 | 1961 | 1980 | 19000 | |
| Коммерческий кредит |  | |  | 2200 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2200 | |
| Долгосрочный кредит |  | |  |  |  | 275 |  |  |  |  |  |  |  | 275 | |
| Всего приход | 670 | | 661 | 3806 | 1620 | 1955 | 1700 | 1728 | 1734 | 1800 | 1860 | 1961 | 1980 | 21475 | |
| Расход |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| Погашение долгосрочного кредита |  | |  |  |  |  | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 84 | |
| Возврат отсроченного платежа за сырье |  | |  |  |  |  |  | 730 | 730 | 740 |  |  |  | 2200 | |
| Производственные расходы | 616 | | 612 | 1197 | 1208 | 1221 | 1244 | 1284 | 1295 | 1306 | 1330 | 1407 | 1411 | 14131 | |
| Другие расходы (оборудование) |  | |  |  |  | 130 | 145 |  |  |  |  |  |  | 275 | |
| Всего расход | 616 | | 612 | 1197 | 1208 | 1351 | 1401 | 2026 | 2037 | 2058 | 1342 | 1419 | 1423 | 16690 | |
| Наличие денежных средств  на начало периода | |  | 54 | 103 | 512 | 924 | 1253 | 1552 | 1254 | 951 | 693 | 1211 | 1753 | 0 |
| Получено денежных средств | 670 | | 661 | 1606 | 1620 | 1680 | 1700 | 1728 | 1734 | 1800 | 1860 | 1961 | 1980 | 19000 | |
| Израсходовано денежных средств | 616 | | 612 | 1197 | 1208 | 1351 | 1401 | 2026 | 2037 | 2058 | 1342 | 1419 | 1423 | 16690 | |
| Наличие денежных средств на конец периода | 54 | | 103 | 512 | 924 | 1253 | 1552 | 1254 | 951 | 693 | 1211 | 1753 | 2310 | 2310 | |

Таблица 16. Отчет о движении наличности за 2001 г. (в тыс.грн.).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 2001 г. |
| Приход |  |  |  |  |  |
| Получено от реализации | 5100 | 5400 | 5600 | 5700 | 21800 |
| Коммерческий кредит |  |  |  |  |  |
| Долгосрочный кредит |  |  |  |  |  |
| Всего приход | 5100 | 5400 | 5600 | 5700 | 21800 |
| Расход |  |  |  |  |  |
| Погашение долгосрочного кредита | 36 | 36 | 36 | 36 | 144 |
| Возврат отсроченного платежа за сырье |  |  |  |  |  |
| Производственные расходы | 3825 | 3995 | 4118 | 4174 | 16112 |
| другие расходы (оборудование) |  |  |  |  |  |
| Всего расход | 3861 | 4031 | 4154 | 4210 | 16256 |
| Наличие денежных средств на начало периода | 2310 | 3549 | 4918 | 6364 | 2310 |
| Получено денежных средств | 5100 | 5400 | 5600 | 5700 | 21800 |
| Израсходовано денежных средств | 3861 | 4031 | 4154 | 4210 | 16256 |
| Наличие денежных средств на конец периода | 3549 | 4918 | 6364 | 7854 | 7854 |

Таблица 17. Отчет о движении наличности за 2000 – 2002 г. (в тыс.грн.).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2000 г. | 2001 г. | 2002 г. |
| Приход |  |  |  |
| Получено от реализации | 19000 | 21800 | 24400 |
| Коммерческий кредит | 2200 |  |  |
| Долгосрочный кредит | 275 |  |  |
| Всего приход | 21475 | 21800 | 24400 |
| Расход |  |  |  |
| Погашение долгосрочного кредита | 84 | 144 | 60 |
| Возврат отсроченного платежа за сырье | 2200 |  |  |
| Производственные расходы | 14131 | 16112 | 17456 |
| Другие расходы (оборудование) | 275 |  |  |
| Всего расход | 16690 | 16256 | 17516 |
| Наличие денежных средств на начало периода | 0 | 2310 | 7854 |
| Получено денежных средств | 19000 | 21800 | 24400 |
| Израсходовано денежных средств | 16690 | 16256 | 17516 |
| Наличие денежных средств на конец периода | 2310 | 7854 | 14738 |

Таблица 18. Баланс предприятия (в тыс.грн.).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2000 г. | 2001 г. | 2002 г. |
| Актив | | | |
| Оборотный капитал |  |  |  |
| Денежные средства | 2310 | 7854 | 14738 |
| Счета дебиторов | 2890 | 3024 | 3183 |
| Товарно - материальные запасы | 806 | 925 | 990 |
| Всего оборотный капитал | 6006 | 11803 | 18911 |
|  | | | |
| Основной капитал | 17055 | 16822 | 16566 |
| Минус начисленная амортизация | 233 | 256 | 270 |
| Всего основной капитал | 16822 | 16566 | 16296 |
| Всего актив | 22828 | 28369 | 35207 |
|  | | | |
| Пассив | | | |
| Краткосрочные обязательства |  |  |  |
| Расчеты с поставщиками и кредиторами | 2320 | 2612 | 3015 |
| Задолженность по оплате труда | 106 | 125 | 138 |
| Задолженность по краткосрочным кредитам банков | 0 | 0 | 0 |
| Задолженность перед бюджетом | 420 | 448 | 492 |
| Всего краткосрочных обязательств | 2846 | 3185 | 3645 |
|  | | | |
| Долгосрочные обязательства | 204 | 60 | 0 |
| Чистая стоимость |  |  |  |
| Акционерный капитал | 16370 | 21142 | 26701 |
| Прибыль к распределению | 3408 | 3981,6 | 4860,8 |
| Всего чистая стоимость | 19982 | 25184 | 31562 |
| Всего пассив | 22828 | 28369 | 35207 |

Для организации производства теплового оборудования в планируемых объемах необходимо получение краткосрочного коммерческого кредита на закупку материалов и комплектующих в сумме 400000 $ на период 3 месяца и 50000 $ в качестве инвестиций на приобретение дополнительного производственного оборудования (перечень необходимого оборудования и цены на него приведены в разделе «План производства»).

Краткосрочный коммерческий кредит на приобретение материалов и комплектующих будет получен от инвестиционной компании «Петров & Ko» в виде отсрочки платежа за материалы до момента получения выручки за реализованную готовую продукцию.

Инвестиции на приобретение оборудования в сумме 50000 $ будут получены от АКБ «Проминвестбанк» и будут возвращены инвестору, согласно произведенным расчетам, через 2 года после получения с выплатой 5% годовых.

На 2001 и 2002 годы ожидается увеличение уставного фонда ОАО до 21142 тыс.грн. и 26701тыс. грн. соответственно за счет эмиссии дополнительного количества акций.

# Заключение

Результаты исследования, полученные в дипломной работе, направлены на дальнейшее совершенствование среднесрочного планирования на предприятии на основе использования прогрессивных методов создания и обоснования планов и прогнозов. Основные теоретические и практические выводы можно сформулировать следующим образом: в условиях интенсификации промышленного производства решающим фактором является организация и планирование прибыльного производства.

Необходимость совершенствования хозяйственного механизма требует особого внимания к развитию методов, систем и моделей планирования. В связи с этим в работе доказана целесообразность разработки бизнес-планов как составляющей успеха промышленного производства.

В работе обоснована необходимость функционирования системы бизнес-планирования и внедрения ее в систему управления предприятием, что приведет к повышению точности, надежности и обоснованности планов. Для получения качественной информации по разработке бизнес-плана необходимо осуществлять мероприятия по совершенствованию статистики, бухгалтерского и оперативного учета с целью повышения эффективности отображения фактических результатов разработки и внедрения бизнес-планирования. На основе всестороннего изучения роли и значения бизнес-плана опеделены его возможности объективно отражать состояние производственно-хозяйственной деятельности предприятия и осуществлять контроль за ходом производства.

Установлено, что исходя из потребностей развития рыночных отношений система учета и анализа производства и реализации теплового оборудования будет наиболее эффективной, если в ее основу будут положены многофункциональные требования, среди которых необходимо отметить:

* комплексность анализа технико-экономических и финансовых показателей;
* многоуровневость решения задач по планированию деятельности предприятия;
* оперативность решения задач планирования и прогнозирования на промышленном предприятии;
* гибкость разработки системы, т. е. возможность при необходимости осуществлять привязку к другим объектам с минимальными затратами времени на разработку бизнес-плана.

Практическим результатом выполнения дипломной работы является разработка бизнес-плана для ОАО "Комиссаровский завод торгового машиностроения" на период 2000 – 2002 г. с целью увеличения объемов производства и реализации тепловой продукции и насыщения рынка.

Практика действующей системы планирования на предприятиии указала на существующие недостатки, которые заключаются в отсутствии перспективных разработок, изучения рынка сбыта, утрате стабильных производственных связей по кооперации.

На основании результатов проведенного исследования в работе даны предложения по разработке и внедрению реального бизнес-плана, которые позволят получить количественную характеристику такого сложного и многогранного явления, как организация производственного процесса на машиностроительном предприятиии.

Практическая часть работы послужила основой для критического изучения существующего положения в планировании на предприятии, что позволило определить состав и порядок разработки бизнес-плана. Представленная в работе структура бизнес-плана позволяет создать условия для увязки последовательных разделов бизнес-плана и контроля за ходом выполнения производства и реализации продукции.

В результате внедрения разработанного проекта бизнес-плана будет достигнуто увеличение объемов выпускаемой продукции за планируемый период в 1,4 раза, рост прибыли в 1,43 раза, снижение затрат на производство и реализацию продукции, улучшение плановых, контрольных и аналитических функций.

Внедрение разработок дипломного проекта по созданию бизнес-плана ОАО "Комиссаровский завод торгового машиностроения" предполагает, как отмечено ранее, значительный эффект, поэтому данная работа может быть рекомендована как типовое решение при создании бизнес-планов на предприятиях машиностроительного комплекса.

Реализация на практике основных положений дипломной работы приведет к совершенствованию планирования и обеспечит повышение качества бизнес-планов как основы для эффективного планирования развития производства.

# Приложение

Таблица 1.Сравнительный анализ : покупательское предпочтение

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Макс. кол-во  баллов(1-10) | Ваша компания | Конкурент : | Конкурент : | Конкурент : |
| Отличительные черты продукта |  |  |  |  |  |
| Цена |  |  |  |  |  |
| Себестоимость |  |  |  |  |  |
| Качество |  |  |  |  |  |
| Техническоеобслуживание |  |  |  |  |  |
| Имидж/стиль |  |  |  |  |  |
| Значимость для потребителя |  |  |  |  |  |
| Известность фирмы |  |  |  |  |  |
| Связи с потребителями |  |  |  |  |  |
| Месторасположение |  |  |  |  |  |
| Время доставки |  |  |  |  |  |
| Удобство в  пользовании |  |  |  |  |  |
| Предоставление кредитов |  |  |  |  |  |
| Дополнительные услуги |  |  |  |  |  |
| Социальная значимость |  |  |  |  |  |
| Другое : |  |  |  |  |  |
| Общее количество баллов : |  |  |  |  |  |
| Комментарии : |  |  |  |  |  |

Таблица 2. Сравнительный анализ :внутренняя сила компаний

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Макс. кол-во  баллов(1-10) | Ваша компания | Конкурент : | Конкурент : | Конкурент : |
| Финансовые  источники |  |  |  |  |  |
| Бюджет/программа  маркетинга |  |  |  |  |  |
| Технология |  |  |  |  |  |
| Возможности сбыта |  |  |  |  |  |
| Возможности снабжения |  |  |  |  |  |
| Эффект масштаба |  |  |  |  |  |
| Эффективность  Хозяйствования |  |  |  |  |  |
| Торговая сеть |  |  |  |  |  |
| Жизненный цикл продукта |  |  |  |  |  |
| Стратегическое партнерство |  |  |  |  |  |
| Этика компании |  |  |  |  |  |
| Лицензирование |  |  |  |  |  |
| Патент/торговая марка |  |  |  |  |  |
| Другое : |  |  |  |  |  |
| Общее количество баллов : |  |  |  |  |  |
| Комментарии : |  |  |  |  |  |

Таблица 3.Характеристика современного объема спроса (продаж) на внутреннем рынке ( в натуральных единицах измерения)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Годы отчетного периода | | | |
|  | 199.. | | | 199.. |
| Вид рынка | Общий объем спроса(продаж) | В т.ч. удовлетворенного | |  |
|  |  | За счет отечественного производства | За счет импорта |  |
| 1. Региональный |  |  |  |  |
| 2. Национальный |  |  |  |  |

Таблица 4. Прогноз возможного объема продаж продукта на предстоящие 5 лет. ( в натуральных единицах измерения )

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Регионы продаж | Годы | | |
|  | 199.. | 199.. | 199.. |
| 1. Область, в которой реализуется проект |  |  |  |
| 2. Другие области Украины |  |  |  |
| 3. Другие страны ближнего зарубежья |  |  |  |
| 4. Другие зарубежные государства  (перечислить) |  |  |  |
| В целом по всем регионам |  |  |  |

Таблица 5.Характеристика современного и прогнозируемого уровня цен на продукт. на внутреннем и внешнем рынках. ( за единицу )

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид рынка | Современный уровень цен | | Прогнозируемый уровень цен по годам | | | |
|  | в грн. | в $ | 199.. | 199.. | 199.. | 199.. |
| Внутренний (средний уровень цен по Украине) |  | |  |  |  |  |
| Внешний (средний уровень мировых цен) |  | |  |  |  |  |

Таблица 6. Обеспеченность выпуска продукта ( услуги ) работниками

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | Потребная численность | Возможность удовлетворения потребности  в нас. пункте по месту размещения объекта | Возможность подготовки необходимых работников  на месте | Потребность в  привлечении работников  из других  нас. пунктов |
| 1. Рабочие  всего : |  |  |  |  |
| в т.ч. высокой квалификации |  |  |  |  |
| 2. Младший обслуживающий проектаерсонал |  |  |  |  |
| 3. Специалисты средней квалификации |  |  |  |  |
| 4. Специалисты высшей квалификации |  |  |  |  |
| 5. Руководители |  |  |  |  |
| Всего : |  |  |  |  |

Таблица 7. Обеспеченность выпуска продукта ( услуги ) ресурсами.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные виды ресурсов | Ед. изм. | Среднегод. потребность | Проектируемый объем завоза | | | |
|  |  |  | Из региона размещения объекта | Из др. регионов Украины | Из др. стран СНГ | Из др. зарубежных стран |
| 1. Сырьевые ресурсы |  |  |  |  |  |  |
| 1. |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |
| и т. д. |  |  |  |  |  |  |
| 2 Материалы |  |  |  |  |  |  |
| 1. |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |
| и т. д. |  |  |  |  |  |  |
| 3. Энергетические ресурсы |  |  |  |  |  |  |
| 1. |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |
| и т. д. |  |  |  |  |  |  |

Таблица 8.Баланс прибылей и убытков

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Доходы и поступления | Сумма | Расходы и отчисления | Сумма |
| 1.Выручка от реализации продукции (работ, услуг), в т.ч. |  | 1. Затраты на реализованную продукцию (работы, услуги). |  |
| а) НДС; |  | 2. НДС, уплаченный за товары, работы, услуги. |  |
| б) акцизный сбор; |  | 3. Долгосрочные финансовые инвестиции. |  |
| в) поступления в государственные целевые фонды. |  | 4. Капитальные вложения. |  |
| 2. Прибыль от прочей реализации. |  | 5. Пополнение оборотных средств. |  |
| 3. Доходы от внереализационной деятельности. |  | 6. Арендная плата. |  |
| 4. Долгосрочные кредиты. |  | 7. Отчисления в фонды экономического стимулирования. |  |
| 5. Доходы от эмиссии акций. |  | 8. Отчисления в резервный фонд. |  |
| 6. Целевое финансирование и поступления из бюджета. |  | 9. Выплаченные дивиденды. |  |
| 7. Целевое финансирование и поступления из внебюджетных фондов. |  | 10. Отчисления на благотворительные цели. |  |
| 8. Безвозвратная финансовая помощь. |  | 11. Погашение долгосрочных кредитов. |  |
| 9. Прочие доходы и поступления. |  | 12. НДС, перечисленный в бюджет. |  |
| ИТОГО : |  | 13. Акцизный сбор. |  |
|  |  | 14. Налог на прибыль. |  |
|  |  | 15. Налог на транспортные средства. |  |
|  |  | 16. Плата за воду. |  |
|  |  | 17. Сборы в государственные целевые фонды. |  |
|  |  | 18. Уплата процентов за кредит. |  |
|  |  | 19. Прочие отчисления. |  |
|  |  | ИТОГО : |  |

# Список использованной литературы

1. Агафонова Л.Г., Рога О.В. Підготовка бізнес-плану. – К.: Знання, 1999. – 268 с.
2. Бауэр Р. Управление инвестиционным проектом. Опыт IBM. – М.: Инфра-М, 1995. – 432 с.
3. Бизнес-план Перевод с англ. – М.: Дека, 1997. – 86 с.
4. Бизнес-план. / Под ред. проф. Р.Г. Маниловского. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 346 с.
5. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учебное пособие / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 418 с.
6. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. – К.: МП “Итем” ЛТД, 1995. – 470 с.
7. Буров В.П., Морошкин В.А., Новиков О.К. Бизнес-план. М.: Финансы и статистика, 1995. – 308 с.
8. Висящев В.А., Поважный С.Т. Бизнес-планирование: теория и практика. – Донецк: Нордкомпьютер, 1999. – 244 с.
9. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ. – М.: Бек, 1997. – 360 с.
10. Золотогоров В.Г. Инвестиционное проектирование. – Минск: Экоперспектива, 1998. – 538 с.
11. Инвестиционное проектирование / Под ред. С.И. Шумилина. – М.: “Финстатинформ”, 1995. – 478 с.
12. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
13. Лисиненко И. Особенности бизнес-планирования в фирмах со сложной структурой управления. // Управление риском, 1999, №1. – С. 3 –13.
14. Липсиц И.В., Коссов В.В. Инвестиционный проект. – М.: Бек, 1996. – 328 с.
15. Мелкумов Я.С. Экономическая оценка эффективности инвестиций и финансирование инвестиционных проектов. – М.: ИКЦ “ДИС”, 1997. – 146 с.
16. Мокрышев В. Стоимость фирмы и технология привлечения инвестиций. // Рынок ценных бумаг, 1999, №6. – С. 34 – 38.
17. Планирование на машиностроительном предприятии: Учебник для машиностр. спец. вузов. / Под ред. Калинина П.Н. – М.: Высшая школа, 1974. – 278 с.
18. Пособие по составлению бизнес-планов. – М.: Ernst &Young, 1995. – 124 с.
19. Проектний аналіз. / Відп. ред. Москвін. – К.: Лібра, 1998. – 432 с.
20. Скворцов Н.Н. Бизнес-план предприятия. – К.: Вища школа, 1995. – 380 с.
21. Стратегическое планирование. / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”. Изд-во ЭКМОС, 1998. – 440 с.
22. Федоровский В.А. Основы антикризисного маркетинга. – Николаев: ЭОЛИС, 2000. – 144 с.
23. Четыркин Е.М. Финансовый анализ производственных инвестиций. – М.: Дело, 1998. – 214 с.
24. Шудра В.Ф., Беличко А.Н. Как подготовить успешный бизнес-план. – К.: Капрал, 1997. – 100 с.
25. Экономика машиностроительного производства: Учебник для машиностр. спец. вузов. / Под ред. И.Э. Берзиня, В.П. Калинина. – М.: Высшая школа, 1988. – 304 с.