Введение

Актуальность темы.

Вопросы финансово-экономического управления в условиях перехода к рыночным отношениям могут считаться весьма важными среди всего комплекса проблем общественно-экономических преобразований. От их грамотного решения зависит устойчивость развития рыночной экономики в нашей стране и сокращение переходного периода. Наиболее значимым здесь представляется использование новых форм планирования, присущих развитой рыночной экономике, в частности бизнес-плана, который с необходимостью должен быть адаптирован к российским специфическим условиям.

Особенности российской экономики состоят прежде всего в том, что становление рыночных отношений осуществляется «на стыке двух парадигм», одна из которых - парадигма рыночных отношений, а другая система планового ведения хозяйства, сохраняемая в силу определенной инерции экономического мышления. В результате происходит торможение экономических преобразований и снижается эффективность деятельности предприятий. При этом и по сей день некоторые руководители предприятий пользуются «старыми» методами управления, прикрываясь тезисом о преемственности управления. Анализ показал принципиальные отличия в экономическом управлении рыночной и плановой экономиками.

Другой особенностью экономики России в современных условиях, как и любой переходной экономики, является значительное возрастание степени риска предпринимательской деятельности. Проблема рисков может считаться наиболее болезненной для предпринимателей, поскольку делает бизнес плохо предсказуемым. Анализ риска и управление им в переходный период требуют иного подхода, чем в условиях развитой экономики.

Еще одной особенностью российской экономики можно считать высокий уровень экономической нестабильности и дефицит инвестиционных средств, неразвитость инвестиционной сферы. Нестабильность экономической сферы во многом обусловливается величиной инфляции. В таких условиях многие методы финансово-экономического управления рыночной экономикой «работать» попросту не будут. Однако, несмотря на комплекс проблем, российские предприятия могут не только выжить, но и обеспечить свое устойчивое и эффективное развитие с помощью как определенных организационных решений, так и соответствующих методов и форм экономического управления.

Степень разработанности темы. Проблема совершенствования системы управления предприятиями в условиях переходной экономики рассматривалась отечественными и зарубежными аналитиками. Существенную помощь в проведении данного исследования оказали работы: В.А. Горемыкина, Н.Л. Карданской, Л.Ф. Суходоевой, Э.А. Уткина и др..

Определенный интерес представляют работы Х.Р. Вэриана, Т.Г. Долгопятовой, А. Ослунда, Ю.К. Перского и др., посвященные вопросам переходной экономики.

Вопросы бизнес-планирования в литературе освещены довольно широко, хотя главным образом в изданиях учебно-методического характера, в том числе составленных на базе зарубежных публикаций. Следует отметить авторов, работы которых помогли в проведении исследования: Горемыкина В.А. Л.П. Кураков, С.И. Ляпунов, Х.Х. Мингазов, В.М. Попов, Дэвид Г. Бэнгз, А.С. Пелих, Э.А. Уткин и др.

Наибольшую сложность представляла проблема управления риском с учетом особенностей российской переходной экономики. Она оказалась наименее разработанной, но и имеющиеся немногочисленные публикации помогли автору дипломного исследования при проведении исследования. Необходимо отметить работы следующих авторов: Е.С. Васильчука, Н.А. Рухмановой, Е. Раевневой, А. Михайлова, И.Д. Сердюковой, Е.А. Телегиной.

Цель дипломного исследования. Цель настоящего исследования – разработка основных принципов бизнес-планирования и определение путей эффективного управления в условиях экономики переходного периода.

Задачи дипломного исследования.

1.Определить сущность финансово-экономического управления в переходной экономике с учетом специфики современных российских реалий.

2.Обосновать актуальность развития бизнес-планирования на современном этапе проведения экономических реформ.

3.Выяснить особенности построения бизнес-плана в соответствии с современной российской экономической ситуацией.

4.В рамках бизнес-плана осуществить выбор форм и методов экономического управления, необходимых для эффективной деятельности малого предприятия по производству деревянных дверных конструкций и роста его устойчивости.

Объект исследования. В качестве объекта исследования выступают принципы управления посредством бизнес-плана в условиях переходной экономики.

Предметом исследования являются пути усовершенствования форм и методов финансово-экономического управления деятельностью предприятий посредством бизнес-плана и с учетом специфики современной российской экономики.

Практическая ценность дипломного исследования:

- обоснована необходимость и возможность перехода предприятий и фирм на бизнес-планирование. При этом автор ставил целью доказать недопустимость смешения принципов планирования в плановой и рыночной экономике, поскольку они базируются на различных парадигмах.

- выявлены специфические особенности бизнес-планирования в переходный период, которые определяются ориентацией на экономическую устойчивость и установление короткого периода оборота средств; особые формы учета и нивелирования инфляционных процессов и пр.

- предложены практические аспекты в построении бизнес-плана, учитывающие особенности российской экономики, ее нестабильность, финансовый риск и пр.

Практическая значимость исследования также состоит в более эффективном финансово-экономическом управлении деятельностью предприятий в условиях экономики переходного периода. Сделанные выводы и предложения могут использоваться в практической деятельности - при составлении бизнес-планов. Материалы исследования также могут найти применение в системе подготовки и повышения квалификации специалистов экономических специальностей.

Методологической и методической основой являются научные работы отечественных и зарубежных экономистов, специалистов в области микроэкономики, финансово-экономического управления деятельностью предприятий.

В представленной дипломной работе уделено основное внимание формам и методам финансового планирования, выявляются среди них такие, которые в специфических условиях российской переходной экономики обеспечили бы выживание и устойчивое развитие предприятий даже при высокой экономической нестабильности. Фактор устойчивости оказывается решающим при выборе стратегии развития, при этом с высокой степенью устойчивости ассоциируется именно баланс, вследствие чего он продолжает традиционно рассматриваться в качестве основного финансового документа.

Во многом финансовая устойчивость деятельности предприятия определяется грамотностью вложения средств в активы. Динамику их изменений дают «вертикальный» анализ финансовой отчетности, позволяющий увидеть структурные сдвиги и «горизонтальный», предоставляющий возможность определить основные направления изменения отдельных статей бухгалтерской отчетности. Данные баланса позволяют провести анализ ликвидности предприятия как его способности отвечать собственным текущим обязательствам. На удовлетворительную структуру баланса влияют коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности, которые также могут считаться характеристиками финансовой устойчивости фирмы. Отчет о прибылях и убытках позволяет провести расчет точки безубыточности и тем самым определить рубеж рентабельности (а значит и устойчивости) предприятия. Это также довольно надежный ориентир в оценке риска предпринимательской деятельности.

Наличие или отсутствие у предприятия денежных средств не всегда напрямую связано с его прибыльностью, что подтверждает обострившаяся в последнее время проблема взаимных неплатежей. Для обеспечения устойчивости функционирования фирмы автор предлагает в рамках отчета о движении денежных средств осуществлять расчет оптимального уровня денежных средств и анализ отклонений результатов от прогнозов.

В условиях переходной экономики на стабильность деятельности существенно влияет инфляция, которая искажает реальную стоимость капитала предприятия, его активов и обязательств. Проводить поправки на инфляцию и корректировать экономическую деятельность, можно с помощью специально разработанных международных стандартов «Финансовая отчетность в инфляционной среде» с ориентацией на установление цен в «твердой валюте» и пересчетов с соответствующей индексацией. При планировании в условиях инфляции лучше использовать краткосрочные проекты и коэффициент дисконтирования.

И, наконец, если в экономически развитых странах стабильность предприятия достигается кредитованием с минимальным вложением в новое дело собственных средств предпринимателя, то в условиях России из-за неразвитости системы кредитования и нестабильной инфляции предприниматель может обеспечить стабильность своего дела только за счет собственных средств. Характеристикой финансовой устойчивости в переходный экономике может выступать ситуация, когда все запасы покрываются собственными оборотными средствами.

В условиях переходной экономики проблема управления риском может считаться первостепенной задачей бизнес-планирования. Этот раздел должен включать обоснование возникновения рисков и принятие мер по их уменьшению, результатом же проведенного анализа явится реальная оценка степени риска после всех мер по его уменьшению. С помощью качественного анализа выявляются факторы риска, этапы работ, при выполнении которых риск может возникать. Количественный анализ с помощью соответствующего методического инструментария позволяет определить величину риска, а для его уменьшения следует применить различные аналитические методы.

Анализ рисков - это прежде всего проблема финансового риска. Сегодня ставится задача научиться определять риски и «цивилизованно» управлять ими. Российское предпринимательство в целом характеризуется не только высокой степенью риска, но и «ассортиментом» рисков. Согласно общепринятой классификации, риски принято делить на внутренние, связанные с деятельностью фирмы, и внешние, от нее напрямую не зависящие. Причины риска могут быть как объективными, так и субъективными. Понятие риска включает вероятность не получения большей или меньшей части прибыли. Определение риска как вероятности отличия реальных доходов от прогнозируемых в данном случае представляется не совсем корректным, так как не все факторы поддаются воздействию управляющей деятельности, в этом случае также теряет смысл понятие «управление риском».

В дипломной работе проводится анализ бизнес-планирования на современном этапе, потребность в котором в российских условиях проявилась довольно поздно. Здесь также раскрывается содержание понятия бизнес-плана, в том числе в соотнесении с предпринимательской деятельностью. Являясь традиционным для рыночной экономики документом, без которого не предпринимаются никакие сколько-нибудь серьезные действия в сфере бизнеса, бизнес-план представляет собой формализацию системного подхода к процессу планирования.

В зарубежной практике бизнес-план используется независимо от сферы деятельности, с его помощью решаются как внутренние так и внешние задачи, связанные с управлением предприятием. В условиях развитой экономики создаются фирмы, специализирующиеся на разработке бизнес-планов, в отечественной экономике сегодня такие фирмы не получили еще развития.

Бизнес-планы необходимы и в российских условиях, так как эта форма планирования позволяет повышать эффективность предпринимательской деятельности даже при отсутствии достаточного профессионального опыта. И данный фактор особенно важен в условиях переходной экономики.

Основная цель планирования - сформировать у предпринимателя стратегическое мышление, которое в формализованном виде синтезирует интуицию и творческие способности предпринимателя. Составление бизнес-плана мобилизует руководителей фирм на тщательное изучение деятельности предприятия, а в условиях переходной экономики возникает большое количество «подводных камней». Планирование оказывает стабилизирующее влияние на деятельность фирмы, способствует сокращению переходного периода к рыночной экономике.

Структура бизнес-плана не должна быть жесткой, она может видоизменяться, и нет необходимости строго копировать его содержание из зарубежного опыта. При составлении бизнес-плана важна нацеленность не только на максимизацию выполнения стоящих задач, но и на их реализацию, в чем и состоит его главное предназначение. Даже в условиях нестабильного рынка, быстро меняющейся ситуации оказывается возможным прогнозировать, планировать и регулировать деятельность предприятия.

Таким образом, чем скорее мы перейдем на методы планирования, присущие рыночным отношениям, тем эффективнее будет развитие.

1. Аналитическая часть

1.1 Характеристика предприятия

Название фирмы. «ТК КЛАРИС».

Род деятельности. Основным родом деятельности фирмы является производство и продажа деревянных дверей и иных конструкций из древесины и массива дуба, а также другие погонажные изделия.

Общие характеристики товара.

Древесные конструкции представляют собой строительные конструкции, применяемые, как несущие в каркасах зданий и других инженерных сооружениях (деревянные конструкции), а также в стеновые конструкции в квартирах. Деревянные конструкции обладают следующими характеристиками позволяющими применять их в разнообразных сооружениях жилья, бытового и индустриального назначения:

Технологичность;

Лёгкость;

Высокие тепловые характеристики;

Экологичность.

Табл.1. Ориентировочная численность персонала «ТК КЛАРИС».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| NN | Количество (чел.) | Средняя заработная плата  (в месяц) | Фонд ЗП | | |
| 1. | Директор | 1 | 3 000 |  | 3000 |
| 2. | Главный инженер | 1 | 2 600 |  | 2600 |
| 3. | Главный технолог | 1 | 2 400 |  | 2400 |
| 4. | Зам директора по коммерции | 1 | 2 000 |  | 2007 |
| 5. | Главный бухгалтер | 1 | 1 900 |  | 1900 |
| 5. | Экономист (маркетолог) | 1 | 1 400 |  | 1400 |
| 7. | Конструктор | 1 | 1 500 |  | 1500 |
| 8. | Инженер по снабжению | 1 | 1 400 |  | 1400 |
| 9. | Начальник участка | 2 | 1 300 |  | 2600 |
| 10. | Механик | 1 | 1 400 |  | 1400 |
| 11. | Электрик | 1 | 1 400 |  | 1400 |
| 12. | Бухгалтер | 1 | 800 |  | 800 |
| 13. | Секретарь | 1 | 600 |  | 600 |
| 14. | Кладовщик | 1 | 900 |  | 900 |
| 15. | Участок лесопиления | 6 | 1 100 |  | 6600 |
| 16. | Участок сушки | 2 | 1 100 |  | 2200 |
| 17. | Участок профилирования | 2 | 1 100 |  | 2200 |
| 18. | Участок упаковки | 1 | 850 |  | 850 |
| 19. | Участок сортировки | 1 | 900 |  | 900 |
| 20. | Участок столярных изделий | 2 | 900 |  | 1800 |
| 21. | Ремонтный участок | 1 | 900 |  | 900 |
| 22. | Уборщицы | 2 | 300 |  | 600 |
| 23. | Охрана | 2 | 800 |  | 1600 |
| 24. | Водители погрузчиков | 2 | 850 |  | 1700 |
| 25. | Вспомогательные рабочие | 2 | 800 |  | 1600 |
| Итого |  | 38 |  |  | 44850 |

В развитии фирмы «ТК КЛАРИС» в 2008 году наступил момент, который можно определить одним словом «кризис», то есть она достигла предела своего эффективного развития, осуществляемого в рамках сложившейся системы (организационной, технологической, кадровой), появилась угроза существованию организации как таковой.

Чтобы сломать сложившиеся негативные тенденции, избежать банкротства, руководству фирмы необходимо было принять срочные меры по стабилизации ситуации.

Одним из важных решений было реформирование деревообрабатывающего производства фирмы, которое заключалось в устранении лишнего звена управления в лице руководителей линейных деревообрабатывающих участков с введением проектно-ориентированной структуры - цеха по производству дверных конструкций (объекта), нацеленной на конечный результат – изготовление дверей с заданными стоимостными и качественными характеристиками.

Появился «букет» проблем, прежде всего - управленческого характера. Основная из них - проблема сохранения целостности и обеспечения потенциала развития для организации в целом. Представленный ниже анализ финансово-хозяйственной деятельности «ТККЛАРИС» за 2007-2008 гг. подтверждает необходимость реорганизации производства анализируемой фирмы, чему и будет посвящен представленный бизнес-план.

В 2008 г. была проведена экспресс-диагностика предприятия с выявлением сильных и слабых сторон фирмы, угроз и благоприятных возможностей, оценка финансового состояния, выявлен список ключевых проблем фирмы:

• кадры;

• эффективность производства;

• снижение себестоимости;

• долги и их ликвидация;

• нехватка оборотных средств;

• структура управления.

В ходе анализа были рассмотрены проблемы управления себестоимостью, маркетингом, ключевые вопросы разукрупнения фирмы, децентрализации управления и др., выделены основные направления реформирования и оздоровления деревообрабатывающей фирмы «ТК КЛАРИС», проведена предварительная проработка первоочередных проектов по темам:

• «Стратегия выхода «ТК КЛАРИС» из кризиса и дальнейшее развитие»;

• «Финансовая политика фирмы в условиях работы с «плохими деньгами»;

• «Программа снижения себестоимости»;

• «Нам поможет конкурент»;

• «Агрессивный маркетинг»;

• «Программа обеспечения и контроль за информационными потоками и исполнительской дисциплиной «ТК КЛАРИС»;

• «Управление персоналом и мотивация труда в условиях кризиса»;

• «Децентрализация управления».

На заключительном этапе анализа, с учетом проработки бизнес-плана, были зафиксированы цели и стратегии развития, необходимые изменения в фирме, уточнена программа развития, намечены первоочередные шаги.

Именно проработка целей, стратегии и функций, анализ соответствия им существующей организационной системы и т. д. явились основными обоснованиями изменений организационной структуры, которые были проведены в фирме.

1.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Рассмотрим анализ хозяйственной деятельности предприятия «ТК КЛАРИС» за отчетный период –2008 г. в сравнении с предшествующим периодом – 2007 г.

Табл.2. Содержание хозяйственной деятельности «ТК КЛАРИС» в 2007-2008 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Предшествующий период –2007 г. | Отчетный  период-2008 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Объем произведенной продукции по  плану | - | 83905 |
| 2 | Объем произведенной продукции по  факту | - | 84920 |
| 3 | Объем валовой продукции в плановых  ценах | 104250 | 106930 |
| 4 | Объем реализованной продукции по  плану | - | 84023 |
| 5 | Объем реализованной продукции по  факту | 83600 | 84330 |
| 6 | Объем реализуемой продукции в  плановых ценах | - | 83985 |
| 7 | Остаток нереализованной продукции на  начало отчетного периода по факту | - | 4300 |
| 8 | Остаток нереализованной продукции на  конец отчетного периода по плану | - | 4182 |
| 9 | Остаток нереализованной продукции на  конец отчетного периода по факту | - | 4890 |
| 10 | Прибыль от прочей реализации | 320 | 140 |
| 11 | Внереализационные доходы | 250 | 180 |
| 12 | Внереализационные расходы | 405 | 380 |
| 13 | Прибыль от реализации по плану | - | 22423 |
| 14 | Прибыль от реализации по факту | 22300 | 21590 |
| 15 | Балансовая прибыль | 22465 | 21530 |
| 16 | Себестоимость произведенной  продукции по плану | - | 61220 |
| 17 | Себестоимость произведенной  продукции по факту | - | 63150 |
| 18 | Себестоимость остатка нереализованной  продукции на начало отчетного периода | - | 2810 |
| 19 | Себестоимость остатка нереализованной  продукции на конец отчетного  периода по плану | - | 2430 |
| 20 | Себестоимость реализованной  продукции по плану | - | 61600 |
| 21 | Себестоимость реализованной  продукции по факту | 61300 | 62740 |
| 22 | Плановая себестоимость фактически  реализованной продукции | - | 62350 |
| 23 | Средняя сотоимость основных  активов | 75600 | 77840 |
| 24 | Средняя сотоимость активной части | 62300 | 64100 |
| 25 | Количество установленного  оборудования | 3260 | 3040 |

Экономический анализ хозяйственной деятельности начинаем с комплексного обзора основных показателей, характеризующих конечный результат работы предприятия.

При комплексном обзоре общих результатов хозяйственной деятельности оценим выполнение плановых заданий и проанализируем динамику важнейших показателей объема и прибыли.

Выполнение плана и динамику показателей относительно предыдущего года определяем вычислением процентов, а также отклонений в абсолютных величинах.

Аналитические расчеты, представленные в таблице 3, позволяют оценить выполнение плана по основным показателям, выявить их отклонение от фактических данных предыдущего периода.

Таблица 3. Выполнение плана по основным показателям «ТК КЛАРИС» за 2007-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | показатели | факт за  пред.  год | данные за  отчет  год по  плану | данные за  отчет  год по  факту | Выпол-  нение  плана,  % | рост % к  пред.  году | Отклоне-  ние от  плана | Отклоне-  ние  от пред.  год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | объем произ.  прод |  | 83905 | 84920 | 101,2 |  | +1015 |  |
| 2. | объем реал.  прод | 83600 | 84023 | 84330 | 100,4 | 100,9 | +307 | +730 |
| 3 | остаток нер.  прод.  на конец  отчет.  года | 4300 | 4182 | 4890 | 116,9 | 113,7 | +708 | +590 |
| 4 | приб. от пр  реал. | 320 | - | 140 | - | 43,8 | +140 | -180 |
| 5 | внереал.  доходы | 250 | - | 180 | - | 72,0 | +180 | -70 |
| 6 | внереал  расходы | 405 | - | 380 | - | 93,8 | +380 | -25 |
| 7 | приб от  реал. | 22300 | 22423 | 21590 | 96,3 | 96,8 | -833 | -710 |
| 8 | Баланс  прибыль | 22465 | 22423 | 21530 | 96,0 | 95,8 | -893 | -935 |
| 9 | себест пр.  прод. | - | 61220 | 63150 | 103,2 | - | +1930 | - |
| 10 | себест реал.  Прод. | 61300 | 61600 | 62740 | 101,9 | 102,4 | +1140 | +1440 |

По данным таблицы нельзя положительно оценить работу предприятия, поскольку прибыль как балансовая, так и реализационная снизилась, не смотря на то, что в отчетном году объемы произведенной и реализованной продукции возросли.

Снижение прибыли - наиболее крупный недостаток. Прибыль от реализации снизилась на 3,2% (710 т.р.) по сравнению с предыдущим годом. Кроме этого предприятие не справилось с выполнением плана по прибыли, он выполнен только на 96,3% (недополучено 833 т.р.). Что касается балансовой прибыли, то она снизилась на 4,2% по сравнению с предыдущим годом, что составило 935 т.р. и на 4% по сравнению с планом (893т.р.).

В отчетном году перевыполнен план по объемам произведенной и реализованной продукции(101,2%и 100,4%). Эти показатели возросли и относительно предыдущего года.

Как видно из таблицы планом предусматривалось снижение остатков, на самом же деле остаток возрос как к плану, так и к предыдущему году.(116,9%и 113,7%), что составило 708т.р. и 590т.р.

Рассмотрим еще дополнительные показатели.

Не смотря на то, что доходы от прочей реализации и внереализационные доходы снизились по сравнению с предыдущим годом, они все-таки были получены, что положительно влияет на балансовую прибыль.

В то же время внереализационные доходы оказались меньше убытков на 200т.р., что снизило балансовую прибыль на эту сумму. Хотя по сравнению с предыдущим годом внереализационные доходы снизились на 25т.р., то есть в отчетном году предприятием было уплачено меньше штрафов, пенни и прочих выплат.

Такова предварительная оценка хозяйственной деятельности предприятия. Теперь произведем более глубокий анализ деятельности и выясним, что повлияло на снижение прибыли в отчетном году.

Анализ балансовой прибыли и прибыли от реализации.

Балансовая (общая) прибыль - это конечный финансовый результат производственно-хозяйственной деятельности. Вместо балансовой прибыли может образоваться общий убыток (но на предприятии этого не произошло).

Общая прибыль состоит из прибыли от реализации, работ, услуг, внереализационной прибыли и убытков.

Первая составляющая включает финансовый результат от реализации товарной продукции, от реализации продукции, работ и услуг непромышленного характера (услуги транспорта, непромышленных хозяйств, продукции подсобного с/х, излишние производственные запасы), финансовые результаты по операциям с тарой и прибыль прошлых лет, выявленные в отчетном году.

Вторая составляющая включает экономические санкции (штрафы, пенни, неустойки уплаченные и полученные), поступления безнадежных долгов, убытки от стихийных бедствий, списания долгов, дебиторской задолженности, недостач и потерь от порчи ценностей и другие потери и убытки.

Прибыль от реализации образуется из выручки от продукции, работ и услуг за вычетом материальных и приравненных к ним затрат.

Показатели прибыли являются общеэкономическими. Они отражают конечный финансовый результат и отражаются в бух.балансе, отчетности о прибыли и убытках.

Прибыль может рассматриваться как результат воздействия экономических факторов, а значит основная цель анализа прибыли выявить зависимость конечных финансовых результатов от факторов, таких как объем реализованной продукции, себестоимости, цены, структуры продукции.

В процессе анализа прибыли решим следующие основные задачи: оценим динамику этих показателей, степень выполнения плана, определим и оценим факторы, влияющие на эти показатели и их отклонение от плана.

Таблица 4. Товарный баланс «ТК КЛАРИС» в 2008 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | показатели | опт.цены | себестоимость | прибыль | Рентабельность  оборота |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | остаток на нач.  мес. | 4300 | 2810 | 1490 | 34,7 |
| 2 | выпуск прод.по  плану | 83905 | 61220 | 22685 | 27,0 |
| 3 | итого | 88205 | 64030 | 24175 | 27,4 |
| 4 | остаток на кон.  мес. | 4182 | 2430 | 1752 | 41,9 |
| 5 | реал.прод.по  плану | 84023 | 61600 | 22423 | 26,7 |

Произошла нереализация плана и падение рентабельности с 27,4 % до 26,7 %, что связано с увеличением прибыли в планируемых на конец года остатках нереализованной продукции. Планом предусматривалось снижение остатков на 118 т.р. (4300-4182). В то же время рентабельность этих остатков значительно превышает все остальные уровни рентабельности (34,7% и 41,9%).

Недополучено прибыли: 0,7\*84023/100=588,161 т.р.

Чтобы определить, почему прибыль снизилась, нужно провести анализ напряженности плана по прибыли.

Таблица 5. Анализ напряженности плана по прибыли «ТК КЛАРИС» в 2008 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | показатели | план | | | факт | | | откл. |
|  |  | в опт.  ценах | по полн.  себест | прибыль | в опт  ценах | по полн.  себест | прибыль | Отклоне-  ния |
| 1 | объем реал.  продукции | 83905 | 61220 | 22685 | 84920 | 63150 | 21770 | -915 |
| 2 | объем реал.  продукции | 84023 | 61600 | 22423 | 84330 | 62740 | 21590 | -833 |
| 3 | Изменение  прибыли  в остатках |  |  | +262 |  |  | +180 | -82 |
| 4 | Объем  реал.прод.  в опт.ценах |  |  |  | 83985 | 62350 | 21635 |  |

Это предварительная оценка прибыли, на основании которой можно сделать лишь общие выводы, выделить положительные или отрицательные отклонения. Но это имеет важное значение для расстановки акцентов на последующих этапах анализа.

Различия в степени выполнения плана по прибыли в товарной и реализованной продукции свидетельствуют о том, что часть продукции «ТК КЛАРИС» остается на складе нереализованной.

Поэтому необходимо выявить возможности снижения остатков нереализованной продукции. Для этого надо изучить спрос и проанализировать цену (возможно она завышена).

Что касается плана, то он недовыполнен на 833 т.р., не смотря на перевыполнение плана по объму как произведенной, так и реализованной продукции, что говорит о непропорциональном увеличении себестоимости продукции. Таким образом, можно сказать, что план в отчетном году был напряженный, возможно была сделана ошибка в планировании.

Общая сумма балансовой прибыли подлежит детализации на основные составные части.

Таблица 6. Анализ балансовой прибыли «ТК КЛАРИС» в 2008 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| показатели | план | факт | отклонения |
| балансовая прибыль | 22423 | 21530 | -893 |
| прибыль от реализации | 22423 | 21590 | -833 |
| прибыль от прочей реализ. | - | 140 | +140 |
| внереализационная прибыль | - | 180 | +180 |
| внереализационный убыток | - | 380 | +380 |

Как видно из таблицы в отчетном году планировалось, что сумма балансовой прибыли будет равна сумме прибыли от реализации, то есть прочие прибыли и убытки не предусматривались. Однако в отчетном году недовыполнение плана по балансовой прибыли на 4% произошло в результате недовыполнения плана по прибыли от реализации на 3,7%.

В то же время балансовая прибыль увеличилась фактически на 140+180=320т.р. за счет получения дополнительных прибылей, которые не были запланированы.

Тем не менее различие в показателях прибыли от реализации и общей прибыли указывают на внереализационные убытки, которые превышают внереализационные доходы на 200 т.р., что естественно уменьшает балансовую прибыль на эту сумму.

Анализ прибыли от реализации товарной продукции «ТК КЛАРИС».

Наибольший удельный вес в общей прибыли занимает прибыль от реализации продукции. На отклонение этой прибыли от плана влияют следующие основные факторы:

-отклонения в себестоимости,

-изменение цен против запланированных в объеме реализованной продукции,

-изменение объема и структуры реализованной продукции,

Таблица 7. Анализ прибыли от реализации товарной продукции «ТК КЛАРИС».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | изменение | | методика расчета |
|  | в млн.  руб | % к  общ.  приб. |  |
| объем  реализации | -10,14 | -1,22 | r прироста реал=  (сумма Цпл \* объем факт.реал. / суммаЦпл \* объем план.реал.)  \* 100-100=-0,045 %  \*доля изменения прибыли= 22423 \* (-0,045%)/100=-10,14 т.р. |
| оптовые цены | +345 | +41,42 | доля изменения цены =  сумма Цфакт.\*объем факт.реал.-суммаЦплан\*объем факт.реал =  84330-83985=345 т.р. |
| себестоимость | -390 | -46,82 | доля изменения себестоимости= сумма сс факт.  \*объем факт.реал.-сумма сс план\*объем факт.реал.  = 62740-62350=390 т.р. |
| структура | -778 | -93,4 | доля изменения структуры= сумма (Цплан-сс план)  \*объем факт.реал-сумма(Цплан-сс план)\* объем план.реал.  \*(100+r) / 100 =  -778 т.р. |

Основной причиной недополучения прибыли от реализации в отчетном году стало увеличение доли менее рентабельных изделий в структуре (в общем объеме реализации). Это изменение структуры уменьшило прибыль на 778 т.р., что составляет почти 93,5 % от общей суммы снижения прибыли.

За счет увеличения производственной себестоимости на 390 т.р. на эту же сумму понизилась и прибыль от реализации продукции.

Недовыполнение плана по объему реализации на 0,045 % вызвало соответствующее понижение прибыли, но незначительное (10,14 %).

Также важен фактор цен, который оказал положительное влияние на прибыль. Под его влиянием прибыль увеличилась на 345 т.р.

Проанализируем рентабельность производства «ТК КЛАРИС» в 2007-2008 гг.

Если предприятие получает прибыль, то оно считается рентабельным. Показатели, характеризующие рентабельность, характеризуют относительную прибыльность. Для объективной оценки эффективности хозяйственной деятельности необходимо охарактеризовать динамику уровня рентабельности.

Рентабельность предприятия, которую называют общей рентабельностью, определяют как отношение балансовой прибыли к средней стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств.

Ррентабельность=Пр/Сумма

Капиталоемкость=Пр/Косн+Кобор=(Пр/Vреал)/(Косн/Vреал+Кобор/Vреал)=Робор/ (Кемк.осн.+Кемк.обор.)

Как видно из полученных формул на общую рентабельность влияют рентабельность оборота и капиталоемкость капитала.

Таблица 8. Рентабельность капитала «ТК КЛАРИС» в 2007-2008 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | показатели | пред.период | отч.период | абс.отклон. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | балансовая прибыль | 22465 | 21530 | -935 |
| 2 | стоимость основ.капитала | 75600 | 77840 | +2240 |
| 3 | стоимость обор.капитала | 36100 | 37800 | +1700 |
| 4 | объем реализации | 83600 | 84330 | +730 |
| 5 | рентабельность оборота, % | 26,87 | 25,53 | -1,34 |
| 6 | капиталоемкость осн.кап. | 90,43 | 92,3 | +1,87 |
| 7 | капиталоемкость обор.кап. | 43,18 | 44,82 | +1,64 |
| 8 | рентабельность капитала | 20,11 | 18,62 | -1,49 |

1. Анализ рентабельности оборота:

Робор = Пр/Vреал

1.1.Влияние изменения объема реализации:

Роб=(Пр пред/Vреал отчет-Пр пред/Vреал пред)\*100%=

(22465/84330-2465/83600)\* 100% = -0,23%

Увеличение объема реализации снизило рентабельность оборота на 0,23%.

1.2.Влияние изменения прибыли:

Роб=(Пр отчет/Vреал отчет-Пр план/Vреал отчет)\*100%=-1,11%

Снижение прибыли снизило рентабельность оборота на 1,11%.

1.3.Итого:-0,23-1,11=-1,34%

Общее снижение рентабельности оборота в отчетном году.

2.Анализ общей рентабельности:

Р = Пр/Сумма К

2.1.Влияние изменения капиталоемкости осн.капитала:

Р=(Робпред/Кемк.осн. отчет+Кемк.об.пред-Роб пред/Кемк.осн.пред.+ Кемк.об.пред)

\* 100%=-0,28%.

Рост основного капитала уменьшило Р предприятия на 0,28%

2.2.Влияние изменения капиталоемкости обор.капитала:

Р=(Роб пред/Кемк.осн. отчет+Кемк.об.отчет-Роб пред/Кемк.осн.отчет.+Кемк. об.отч)

\* 100% = -0,24%

Рост оборотного капитала уменьшило Р предприятия на 0,24%

2.3.Влияние изменения Роборота:

Р=(Роб отчет/Кемк.осн. отчет+Кемк. об.отчет-Роб пред / Кемк.осн.отчет.+

Кемк. об.отчет.) \* 100%=-0,98%

Снижение Роборота снизило Р предприятия на 0,98 %

2.4.Итого:-0,28-0,24-0,98=-1,49 %

Общее снижение рентабельности предприятия в отчетном году.

Выводы:

Снижение рентабельности в отчетном году произошло снижение рентабельности. Это снижение произошло по причине снижения рентабельности оборота(которое в свою очередь произошло за счет уменьшения прибыли), а также по причине ухудшения использования капитала. Рост же капиталоемкости капитала связано с увеличением затрат.

Проведем анализ использования основного капитала «ТК КЛАРИС».

Таблица 9. Анализ использования основного капитала «ТК КЛАРИС».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | показатели | пред.  период | отчет.  период | абс.откл | отн.откл |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | объем валовой  продукции в  сопоставимых ценах | 104250 | 106930 | 2680 | +2,6 |
| 2 | стоимость основного  капитала | 75600 | 77840 | 2240 | +3,0 |
| 3 | Котдача осн.капитала,  % | 137,897 | 137,372 | -0,525 | -0,38 |
| 4 | стоимость активной  части  основного  капитала | 62300 | 64100 | +1800 | +2,9 |
| 5 | Котдача активной  части | 167,336 | 166,818 | -0,518 | -0,311 |
| 6 | кол-во единиц уст.  оборудования | 3260 | 3040 | -220 | -6,8 |
| 7 | пр-ть ед. установ.  оборудования | 31,979 | 35,174 | +3,195 | +9.99 |
| 8 | средняя стоимость  ед. уст. Оборуд. | 19,110 | 21.086 | +1,976 | +10,34 |
| 9 | тип структуры  основных активов | 82,4 | 82,4 | - | - |
| 10 | произведено продукции | 41300 | 42600 | +1300 | +3,148 |
| 11 | Котдача основного  капитала  в ценах 2002 г. | 54,63 | 54,73 | +0,1 |  |

Темп прироста основных активов «ТК КЛАРИС» быстрее темпов прироста валовой продукции. В отчетном году наблюдается ухудшение использования основного капитала (снижение капиталоотдачи на 0,5 %).

Если бы в отчетном году капиталоотдача не снизилась, то за счет прироста основных активов предприятие могло бы получить продукции на сумму:

Котдача пр \* (Sосн.кап. отчет-Sосн.кап. пред)=3088,893 т.р.

Из-за снижения капиталоотдачи предприятие потеряло продукции на сумму:

(Котдача отчет -Котдача пр) \* Sосн.кап. отчет=-408,66 т.руб.

В итоге отклонение валовой продукции составляет 3088,893-408,66=2680 т.р.

Определим влияние капиталлоотдачи на объем реализации:

Табл.10. Влияние капиталлоотдачи на объем реализации «ТК КЛАРИС»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | пред период | отчет период | абс.откл. | отн.откл. |
| Выручка | 83600 | 84330 | +730 | +0,87 |
| Стоимость осн.капиталла | 75600 | 77840 | +2240 | +2,96 |
| Капиталлоотдача | 1,1058 | 1,0834 | -0,0224 | -2,026 |

В отчетном году наблюдается снижение капиталоотдачи. Стоимость основного капитала росла быстрее, чем выручка. За счет снижения капиталоотдачи предприятие потеряло в выручке.

1,1058 \* (77840-75600)=2476,99-изменение объема реализации, которая могла бы быть, если бы капиталоотдача не снизилась.

За счет снижения капиталоотдачи на 0,0224% предприятие потеряло:

(1,0834-1,1058) \* 77840=-1743,62 тыс.руб.

Итого абсолютное отклонение выручки равно 2476,99-1743,62=730 тыс.руб.

Анализ капиталоотдачи основного капитала.

Капиталоотдача - обобщенный показатель эффективности использования основных фондов. Он определяется соотношением объема выпускаемой продукции и среднегодовой стоимости основных фондов. Рост капиталоотдачи обеспечивает дополнительный выпуск продукции без соответстввующего наращивания производственного потенциала. Однко на предприятии «ТК КЛАРИС» наблюдается падение капиталоотдачи.

1.Влияние материалоемкости продукции:

-анализ капиталоотдачи в оптовых ценах

Котдача отч/Котдача пред \* 100 % = 99,62 %.

-темп роста капиталоотдачи в ценах 2002 г.

Котдача отч/Котдача пред \* 100 % = 100,183 %.

-анализ капиталоотдачи в оптовых ценах меньше темпа роста капиталоотдачи в ценах 2002 г., следовательно продукция стала менее материалоемкая.

Изменение капиталоотдачи под влиянием материалоемкости:

(99,62 - 100,183) / 100 % \* 137,897 = -0,776 р.

Влияние капиталоотдачи активной части основных фондов:

Предприятие имеет прогрессивную структуру капитала.

-темп роста капиталоотдачи основных фондов= 99,62 %

-темп роста капиталоотдачи активной части основных фондов = 99,73 %

-темп роста капиталоотдачи основных фондов меньше темпа роста капиталоотдачи его активной части, следовательно доля активной части в основном капитале снизилась.

Изменение капиталоотдачи под влиянием его активной части:

(99,62 - 99,73) / 100 % \* 137,897 = - 0,152 руб.

Анализ капиталоотдачи активной части основных фондов.

Капиталоотдача активной части = производительность оборудования / стоимость ед. оборудования

-влияние цен на оборудование:

Изменение капиталоотдачи под влиянием цен = (Произв. пред / S ед отч - Произв.пред / S ед пред) \* 100 % = -15,68 %

-влияние производительности оборудования:

Изменение капиталоотдачи под влиянием производительности оборудования = (Произв. отч / S ед отч - Произв.пред / S ед отч) \* 100 % = 15,16 %.

Общее изменение капиталоотдачи в отчетном году составляет:

В отчетном году в «ТК КЛАРИС» произошло снижение капиталоотдачи основного капитала. Причинами этого стало:

-уменьшение материалоемкости продукции

-снижение капиталоотдачи активной части основных фондов, которое в свою очередь вызвано увеличением стоимости установленного оборудования на предприятии.

Анализ оборотного капитала.

Основной показатель эффективности использования оборотного капитала - это коэффициент оборачиваемости: Rоб=Vреал/Sоб.кап. Кроме этого используются следующие показатели: Кемкость = S об.кап./ Vреал и Т = 360 / Rоб

Таблица 11. Анализ эффективности использования оборотного капитала «ТК КЛАРИС» за 2007-2008 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Пред. период | Отч.период | Абс.откл |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Объем реализации | 83600 | 84330 | +730 |
| 2 | Стоимость об.капитала | 36100 | 37800 | +1700 |
| 3 | Коэфф.оборачиваемости | 2,316 | 2,231 | -0,085 |
| 4 | Длительность одного оборота | 155,44 | 161,36 | +5,92 |
| 5 | Кемкость оборотного  капитала | 43,18 | 44,82 | +1,64 |

В отчетном году в «ТК КЛАРИС» наблюдается замедление оборачиваемости капитала на 5,92 дня.

Расчет дополнительной величины оборотного капитала, необходимой для покрытия дефицита:

Sобор.кап.=Vреал отчет / 360 \* (Т отчет-Т пред)=39,569 т.р.-

замедление оборотного капитала на 5,92 дня потребовало привлечение дополнительных средств на эту сумму за один оборот.

Если в течение года эта ситуация не менялась, то за год надо было привлечь дополнительные средства в размере 39,569 \* 2,231 = 88,278 т.р.

Анализ объема реализации.

Кемкость = S об.кап./ Vреал, следовательно Vреал = Sобор / Котдача обор.кап.

-влияние стоимости оборотного капитала:

V реал = (S отч / Кемк пред - S пред / Кемк пред) \* 100 % =3937,008 т.р.

Увеличение стоимости оборотного капитала привело к увеличению объема реализации

-влияние Кемкости оборотного капитала:

V реал = (S отч / Кемк отч - S отч / Кемк пред) \* 100 % = - 3203,179 т.р.

Ухудшение использования оборотного капитала привело к замедлению процесса реализации, то есть объем реализации снизился.

- Увеличение стоимости оборотного капитала нейтрализовало ухудшение его использования. В итоге объем реализации вырос на 730 т.р.

1.2. Выводы из аналитической части

В отчетном году произошло значительное снижение балансовой прибыли на 893 т.р. Основная причина этого изменение удельного веса разнорентабельных изделий в общей структуре, а также появление внереализационных расходов в отчетном году.

Таким образом предприятие не полностью использует свои резервы. Резервами увеличения прибыли являются следующие:

1.Снижение себестоимости товарной продукции, в том числе:

относительное сокращение расходов, относительное снижение амортизационных отчислений, сокращение потерь от брака, ликвидация непроизводительных расходов, экономия материалов, снижение материалоемкости продукции, изменение ассортимента и структуры продукции, выявление убыточных и малорентабельных изделий, увеличение выпуска которых повлекло за собой наибольшее повышение себестоимости, изучение их производства и замена новыми, прибыльными и необходимыми изделиями, а также повышение технологического и организационного уровней производства.

2.Изменение цен, в том числе:

на готовую продукцию, на материальные ресурсы, тарифов на энергию, на грузовые перевозки.

3.Повышение качества продукции.

4.Увеличение объема производства товарной продукции.

5.Увеличение величины прибыли от реализации готовой продукции в результате изменения ее остатков.

6.Изменение величины прибыли(убытков)от прочей реализации, а также от внереализационных операций.

Положительно оценить работу предприятия «ТК КЛАРИС» в отчетном году нельзя, поскольку прибыль как балансовая, так и реализационная снизилась. Основная причина этого изменение удельного веса разнорентабельных изделий в общей структуре и увеличение себестоимости продукции, а также появление внереализационных расходов в отчетном году.

Таким образом предприятие «ТК КЛАРИС» не полностью использует свои резервы.

Снижение балансовой прибыли в свою очередь снизило рентабельность оборота и привело к уменьшению возможностей рентабельности капитала.

Кроме того в отчетном году одновременное уменьшение материалоемкости продукции и снижение капиталоотдачи активной части основных фондов, которое в свою очередь было вызвано увеличением стоимости установленного оборудования на предприятии, повлияло на снижение капиталоотдачи основного капитала. Таким образом увеличение стоимости капитала сопровождалось ухудшением его использования.

Так же в отчетном году произошло ухудшение использования оборотного капитала. Это потребовало привлечения дополнительных средств для пополнения оборотного капитала. А увеличение капиталоемкости оборотного капитала привело к тому, что предприятие недополучило возможной выручки от реализации продукции.

Все вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что в отчетном году предприятие не использовало всех своих резервов, вследствие чего работа была неэффективной.

2. Проектная часть

2.1 Состояние рынка (товара)

Сегментация рынка.

Сегментом рынка для товаров, производимых фирмой «ТК КЛАРИС», с географической точки зрения будет рынок Москвы, Подмосковья, Европейской части России, а также рынок Центральной Европы и Скандинавских Стран, Финляндии в которых существует значительное количество фирм, занимающихся производством аналогичных товаров.

Далее, уже в рамках выделенного сегмента рынка, можно определить покупателей на наш товар. Это будут:

1. Строительные фирмы, занимающиеся постройкой жилых зданий, зданий общественного назначения и т. п.;

2. Частные клиенты, ведущие строительство для себя (коттеджи для зимнего проживания, дачи, сауны, и т.п.).

3. Оптово-закупочные фирмы.

Конкуренты.

Для производства современных дверных конструкций нужны довольно большие цеха со специальным высокотехнологичным оборудованием. На данный момент в России и Карелии немного деревообрабатывающих производств имеющих полный цикл обработки, включая принудительную сушку пиломатериалов и их финишную обработку с использованием современного импортного оборудования, позволяющего производить высококачественную древесину, аналогичный образцам лучших финских производителей таких как “Хонка-Раккене”, “Рантасалми”, “Контио”, “Суоранта”, “Еврохонка” и “Хонкаталот”. Чтобы построить аналогичное анализируемому предприятие и запустить его в эксплуатацию нужно, по крайней мере, 2 - 3 года. Несмотря на то, что на рынке присутствует довольно много предприятий, выпускающих дверные конструкции из массива дуба с тепловым замком, анализируемая фирма практически полностью может сама удовлетворять потребности тех потребителей, чьи потребности ориентированы на финскую продукцию, благодаря не менее высокому качеству и “ноу-хау” в конструкции дверей, а также значительно более низкой цене. Таким образом строительство новых предприятий, подобных анализируемому, не выгодно, так как ведёт за собой большие издержки, не считая того, что вновь образовавшейся фирме придётся выходить на рынок, занятый не только финскими фирмами, но и анализируемой фирмой, да ещё и предлагая такой же товар. Правда, можно отнести к конкурентам производителей традиционных оцилиндрованных бревен, но их и интересы фирмы пересекаются редко, потому что покупатель, как правило, не имеет колебаний при выборе между традиционной дверь и дверью с тепловым замком (“на основе оцилиндрованного бруса”), всё зависит от эстетических воззрений клиента, а также от того, какие функции выполняемые древесной конструкцией ему в конкретном случае нужны. Ценовая конкуренция будет основным видом конкуренции на анализируемом сегменте рынка. Ниже приведены экспертные оценки факторов конкурентоспособности.

По мнению экспертов конкурентоспособность анализируемой продукции на уровне конкурентоспособности зарубежных фирм и выше отечественных на (1-22/33)\*100=43% Конкурентоспособность анализируемой продукции в основном за счет высоких ТЭП (в частности качество исходного материал, специальные методики сушки) и высокого уровня послепродажного обслуживания. Дальнейшее увеличение конкурентоспособности возможно за счет тщательно выработанной маркетинговой стратегии фирмы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | КЛАРИС | Главные конкуренты |
| Факторы конкурентоспособности |  | Хонка Раккене | Конти | Вуокса | СтройДвор |
|  | Рус. | Финланд. | Финланд | Рус. | Рус. |
| 1 Товар |
| 1. 1. Качество | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 1. 2. ТЭП | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| 1. 3.Престиж торговой марки | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| 1.4. Уровень послепродажного обслуживания | 5 | 4 | 5 | 3 | 0 |
| 1. 5. Защищенность патентами | 2 | 5 | 5 | 1 | 0 |
| 2. Цена |
| 2. 1. Продажная | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 |
| 2.2. Процент скидки с цены | 2 | 0 | 2 | 3 | 5 |
| 3. Продвижение товаров на рынках |
| 3. 1. Реклама | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| 3. 2. Пропаганда | 3 | 4 | 4 | 1 | 0 |
| Общее количество баллов | 33 | 34 | 36 | 22 | 16 |

Товарная стратегия фирмы.

Деревянные конструкции еще какие-то 50-70 лет назад применялись во всех видах зданий и инженерных сооружений, особенно если необходимы значительные пролёты, высота и нагрузки. В настоящее время, несмотря на то, что диапазон применения деревянных конструкций значительно сузился, они имеют еще достаточно широкое распространение и получили второе рождение в архитектуре малых форм, в частности при индивидуальном коттеджном строительстве.

Применение деревянных конструкций по виду конструктивной формы и назначению можно разбить на восемь областей.

1. Коттеджи для зимнего проживания. Конструкции выполняются в виде деревянных дверей или щитовых, смешанных брусово-щитовых каркасов. (Применяются в зданиях благодаря хорошим показателям теплопроводности.). К этим конструкциям предъявляют высокие эстетические требования.

2. Дачи и летние домики. Древесные двери, комбинированно-брусово-щитовые.

3. Мосты и арочные переходы. Балочные, арочные, комбинированные системы. Применение деревянного бруса обеспечивает этим конструкциям необходимую лёгкость.

5. Беседки, грили и т.п. Применение деревянного бруса обусловлено необходимостью использования для садовых и парковых сооружений природных материалов.

6. Каркасы многоэтажных зданий. В настоящее время используются для этих целей достаточно редко, за исключение сооружений культового назначения.

8. Прочие конструкции.

Деревянные конструкции обладают многими достоинствами, позволяющими употреблять их в разнообразных областях строительства.

Теплопроводность деревянных массивных конструкций уникальна. 10-15 см древесной массы эквивалентны по тепловым характеристикам полуметровой кирпичной стене.

Надёжность деревянных конструкций обеспечивается сходством их действительной работы (распределение напряжений и деформаций) с расчётными предположениями. Дерево обладает достаточно большой однородностью структуры по тангенциальному и радиальному направлениям, что достаточно близко соответствует расчётным предпосылкам об упругой работе дверных балок.

Лёгкость. Из всех изготовляемых в настоящее время несущих конструкций (железобетонные, каменные, металлические) деревянные конструкции являются одними из наиболее лёгких.

Расход материалов на конструкции зависит от отношения объёмной массы материала к его расчётному сопротивлению: C = Y / R (1 / м) Чем меньше значение C, тем относительно легче конструкция. Благодаря достаточно высоким значениям расчётных сопротивлений (для малоуглеродистой стали с = 0.00037 1/м, для бетона марки 300 с = 0.00185 1/м, для дерева с = 0.00054 1/м.) деревянные конструкции продолжают находить применение при строительстве архитектурных сооружений со значительной длиной пролетов, строительных лесов и т.п.

Конструктивность. Деревянные дверные конструкции отличаются простотой формирования сборочных комплектов и конструктивностью сборки. Благодаря многовековым традициям производства и сборки дверные конструкции в основной своей массе изготовляются на небольших заводах, оснащённых далеко не самым современным, достаточно консервативным оборудованием.

Проницаемость. Деревянные дверные и загораживающие конструкции обладают при значительной прочности, относительно низкой плотностью – что делает их проницаемыми для газов и кислорода.

Транспонтабельность. В связи с изготовлением деревянных конструкций на заводе в виде монтажного комплекта с последующей перевозкой на место строительства предусматривается возможность их перевозки целиком или по частям (отправочными элементами) с применение соответствующих транспортных средств.

Технологичность. Конструкции проектируются с учётом требований технологии изготовления и монтажа с ориентацией на наиболее современные и производительные технологические приёмы, обеспечивающие максимальное снижение трудоёмкости.

Скоростной монтаж. Конструкции соответствуют возможностям сборки их в наименьшие сроки с учётом имеющегося монтажного оборудования, а также ручной сборки. Монтажные комплекты сопровождаются сборочной документацией.

Долговечность конструкции определяется сроками её физического и морального износа. Физический износ деревянных конструкций связан главным образом с процессами поражения древесины грибками и т.п., а также воздействием влаги - для избежания этого применяются новейшие технологии обработки, в т.ч. антисептиками, предохраняющими древесину. Моральный износ связан с изменениями условий эксплуатации.

Эстетичность. Конструкции независимо от их назначения должны обладать гармоничными формами. Особенно существенно это требование при проектировании дверных конструкций для жилых и общественных зданий и сооружений.

Все эти требования удовлетворяются конструкторами анализируемой фирмы на основе выработанных наукой и практикой принципов проектирования, а также дизайнерской проработкой проектов, выполненной дизайн-бюро “Орион-Хауз”.

Экономия древесины в дверных конструкциях достигается на основе реализации следующих основных направлений: применение в строительных конструкциях хвойных пород с повышенной плотностью древесины, что является характерным для местной карельской сосны, использование наиболее экономичных профилей, изыскания и внедрения в строительство современных эффективных конструктивных форм и систем, совершенствования методов расчёта с использованием ЭВМ.

Помимо производства дверных конструкций фирма также будет заниматься производством стандартных погонажных изделий (вагонка, половая доска и т.д.), а также столярных и других нестандартных изделий из дерева (винтовые декоративные лестницы, изящные перила всевозможных размеров и т. п.). Производство нестандартных изделий будет осуществляться на участке нестандартного оборудования.

Также фирма будет осуществлять доставку товара (по желанию заказчика). Для доставки дверных конструкций большого размера требуется соответствующий автотранспорт (трейлер, автопоезд и т.д.), для подвоза сырья также требуются соответствующие транспортные средства. Поэтому предполагаются издержки на содержание собственного автопарка и гаража.

2.2 Разработка бизнес- плана

Сегмент рынка для которого предназначен товар «ТК КЛАРИС»

Далее для простоты будем все расчёты производить только для одного вида конструкций, а именно для дверей из древесины.

Основными нашими заказчиками будут частные клиенты и фирмы, ведущие строительство жилищное и дачное строительство в московском регионе.

Анализируемой фирмой были произведены различного рода исследования с целью полностью попытаться охарактеризовать сегмент рынка сбыта, которому мы будем продавать производимый анализируемой фирмой товар. Основываясь на полученных результатах мы пришли к выводу, что в последнее время в регионе потенциальных продаж имеет место быстрый рост потребности в анализируемой продукции за счет замещения на рынке финских производителей. Анализируемая фирма полностью может удовлетворить потребности такого рода замещения. Мы готовы производить любые, нужные нашим заказчикам дверные конструкции аналогичные по всем своим характеристикам продукции известных финских, шведских и канадских производителей.

Приведём некоторые выкладки из наших расчётов, исходя из которых мы рассчитали, примерную потенциальную ёмкость анализируемого сегмента рынка.

На строительство одного, среднего по размерам дома площадью ок. 150 м кв. расходуется ок. 6 шт. дверей с имитацией оцилиндровки 50 мм в диаметре и тепловым замком. Таким образом вводим понятие “среднего дома”.

Vn = N \* S \* F \* Q, где Vn - потенциальная ёмкость данного сегмента (только для бруса);

N - средняя норма потребления товара;

S – количество средних домов в заказе;

F - количество потенциальных заказчиков

Q – коэффициент пересчета трудоемкости производства других погонажных изделий, идущих на комплектацию среднего дома в трудоемкость производства дверей.

Табл 12. Потенциальная ёмкость анализируемого сегмента рынка.

|  |  |
| --- | --- |
| Количество потенциальных заказчиков на 2009 г. | 15 |
| Количество средних домов в заказе | 1,3 |
| Число, используемых дверей на один дом (N) шт. | 6 |
| Время строительства одного дома (в годах) | 1,3 |

Vn (2007) = 15 \* 1,3 \* 6 \* 1,3 = 152 шт т.е. ок. 150 шт

Эти расчёты верны только в том случае, если ведётся строительство только жилых домов (коттеджей для зимнего проживания и приусадебных построек. Так как на самом деле строятся и другие здания, то потенциальная ёмкость рынка (для дверей) м.б. ещё больше.

Мы посчитали потенциальную ёмкость анализируемого сегмента рынка на 2014 год.

Потенциальная ёмкость анализируемого сегмента рынка имеет тенденцию к росту за счет экспортных возможностей. Поэтому анализируемой фирмой были проведены исследования с целью определить количественный коэффициент роста потенциальной ёмкости анализируемого сегмента рынка. В результате мы выяснили, что при неизменности экономической ситуации на рынке в первый год потенциальная ёмкость увеличится в 1.2 раза, во второй год в 1.4 раза, далее темпы роста уменьшатся: в третий год 1.2 раза, в четвертый год 1,1 раза то есть:

Vn(2001) = Vn(2007) \* 1.2; Vn(2002) = Vn(2001) \* 1.2 \* 1.4.; Vn(2003) = Vn(2002) \* 1.2 \* 1.4.\* 1,2 ……….

Табл.13. Потенциальная ёмкость сегмента рынка деревянных дверей.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Потенциальная ёмкость сегмента | 1500 | 1800 | 2500 | 3000 | 3300 |

Планируемый объём выпуска.

При планирование объёма выпуска на 2014 год мы будем учитывать следующее:

1. Потенциальную ёмкость рынка (см. выше);

2. Ёмкость рынка увеличивается;

3 В связи с выборами президента и парламента ситуация на анализируемом рынке может, коренным образом, изменится;

4. Наше производство при полной загрузки может выпускать продукции, примерно, в полтора раза больше.

Как видно из выше приведённых факторов (влияющих на объём выпуска) объём выпуска определить сложно, поэтому прибегнем к допущению:

Ситуация, которая сложится после выборов существенно не изменится.

При выполнении этого условия нам выгоднее всего выпускать продукции столько, сколько требуется заказчику, то есть 1500 шт. в 2014 году, 1800 шт. в 2012 году и т.д.

Табл.14. Планируемый объём выпуска дверей «ТК КЛАРИС» (шт).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Планируемый объём выпуска (шт) | 1500 | 1800 | 2500 | 3000 | 3300 |

Опасности, которые могут повлиять на сбыт товара и возможности противодействия им.

Рассмотрим возможные факторы микросреды, влияющие на сбыт дверей.

Табл.15. Факторы микросреды сбыта дверей.

|  |  |
| --- | --- |
| Положительные факторы | Отрицательные факторы |
| 1. Стабильность поставок | 1. Нестабильность поставок сырья |
| 2. Бесперебойность работы предприятия | 2. Квалификация рабочих анализируемого предприятия |
| 3. Приобретение новых заказчиков | 3. Потеря существующих связей с заказчиками |
| 4. Заказчики удовлетворены качеством анализируемой продукции | 4. Неудовлетворённость заказчика качеством анализируемой продукции |
| 5. Положительное отношение контактной аудитории | 5. Плохое отношение к нам контактной аудитории |

Уменьшить отрицательное влияние вышеперечисленных факторов можно следующим образом;

1. Создать производственные запасы, - наладить контакты с новыми поставщиками;

2. Постоянно повышать квалификацию рабочих, - свести к минимум вероятность простоев;

3. Постоянный поиск новых связей, но нужно учитывать, что всё - таки более надёжные это старые, проверенные связи;

4. Постоянный контроль за качеством продукции;

Табл.16. Факторы макросреды, влияющие на сбыт дверей.

|  |  |
| --- | --- |
| Положительные факторы | Отрицательные факторы |
| 1. Принятие законов, предусматривающих льготы для производителей | 1. Принятие законов, ущемляющих права производителей |
| 2. Наличие тенденции роста строительства жилых деревянных домов | 2. Наличие тенденции спада строительства жилых деревянных домов |
| 3. Увеличение потребности в сушеных погонажных изделиях на внешнем и внутреннем рынках. | 3. Увеличение потребности в сушеных погонажных изделиях на внешнем и внутреннем рынках. |
| 4. Рост инфляции | 4. Спад инфляции |
| 5. Удешевление энергоносителей | 5. Удорожание энергии (электрич., тепловой) |
| 6. Повышение общего уровня покупательной способности | 6. Снижение общего уровня покупательной способности |

При отрицательном влиянии факторов макросреды невозможно проводить кардинальное воздействие на нее на микроуровне. Если наличие каких - либо отрицательных факторов существует постоянно необходима диверсификация производства.

Цена товара и планируемая прибыль.

На анализируемом сегменте рынка мы являемся не единственным продавцом, но всё равно этот рынок нельзя назвать рынком чистой свободной конкуренции, где исключительное значение имеет цена на продукцию. Так как анализируемая компания является одной из немногих российских компаний, кто поставил задачей не только копировать финские аналоги, но и превзойти их, то на наш сегмент рынка присутствуют черты и олигополистической конкуренции. Соотношение цена/качество является основополагающим в анализируемой политике ценообразования.

Мы считаем своей задачей получать максимальную прибыль, но с тем расчётом, чтобы цена товара была приемлемой для наших потребителей и они не ушли бы от нас к нашим конкурентам (или, если быть более точным, не вернулись к финской продукции). Поэтому учитывая поставленную задачу мы будем определять цену методом “средней издержки плюс прибыль”, но не будем также забывать об уровне текущих цен.

Себестоимость.

При расчёте себестоимости воспользуемся следующей формулой:

S = S(уп) / N + S(пер), где

S – себестоимость;

S(уп) – условно-постоянные расходы;

N – планируемый годовой выпуск продукции;

S(пер) – переменные расходы.

Табл 17. Условно – постоянные расходы (рассчитанные на год).

|  |  |
| --- | --- |
| Зарплата управленческого персонала | 225 600 |
| Зарплата обслуживающего персонала | 312 600 |
| Арендная плата | 250 000 |
| Плата за электрическую энергию | 135 000 |
| Плата за тепловую энергию | 62 000 |
| Аммортизационные отчисления | 192 000 |
| Внутризаводские и офисные затраты | 100 000 |
| Затраты на маркетинговые исследования | 50 000 |
| ИТОГО | 1 327 200 |

Табл.18. Переменные расходы (расчёт на одну единицу продукции).

|  |  |
| --- | --- |
| Зарплата рабочих | 208 |
| Стоимость материалов | 1 050 |
| ИТОГО | 1 258 |

S = 1 327 200 / 1 500 + 1 258 = 2 143 руб.

Аналогично рассчитывается себестоимость на последующие годы с учетом уровня инфляции 20 %.

S(2011) = 1 592 640 / 1 800 + 1 510 = 2 395 руб.

S(2012) = 1 911 168 / 2 500 + 1 812 = 2 577 руб.

S(2013) = 2 293 401 / 3 000 + 2 174 = 2 938 руб.

S(2014) = 2 752 081 / 3 300 + 2 609 = 3 443 руб.

Табл. 19. Себестоимость производства дверей «ТК КЛАРИС» по годам.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Себестоимость | 2 143 | 2 395 | 2 577 | 2 938 | 3 443 |

Цена.

Придерживаясь общей методики расчёта цены, при её определении будем следовать следующему плану:

1. Постановка задачи ценообразования;

2. Определение спроса;

3. Прогноз издержек;

4. Анализ цен и товаров конкурентов;

5. Выбор метода ценообразования;

6. Установление окончательной цены.

Анализируемой задаче будет являться следующее:

С одной стороны мы, конечно, хотим получать максимальную прибыль, с другой стороны мы не хотим привлекать на наш сегмент рынка дополнительных конкурентов и терять потенциальную клиентуру. Исходя из этого, при определении цены будем использовать метод «средней издержки плюс прибыль», но также не будем забывать о ценах конкурентов.

Спрос на нашу продукцию эластичен, так как наш товар имеет функциональные аналоги, а также товар аналогичный анализируемому предлагается конкурентами.

Планируемые издержки и прогноз их изменения мы рассчитали ранее.

Рассчитаем цену.

На весь рассматриваемый пятилетний период положим прибыль равную 15%, тогда цена с учётом себестоимости будет:

P(2010) = S(2010) + S(2010) \* 0.15 = 2 465

P(2011) = S(2011) + S(2011) \* 0.15 = 2 754

P(2012) = S(2012) + S(2012) \* 0.15 = 2 963

P(2013) = S(2013) + S(2013) \* 0.15 = 3 379

P(2014) = S(2014) + S(2014) \* 0.15 = 3 458

Табл.20. Планируемая цена продажи деревянных дверей в «ТК КЛАРИС».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Цена (Выручка) | 2 465 | 2 754 | 2 963 | 3 379 | 3 458 |

Получившаяся цена намного ниже, чем у отечественных (примерно на 50-70 %) и зарубежных (100-200 %). Значит покупка товара у нас, будет для клиентов выгодной, несмотря на повышенные расходы на транспортировку. Поэтому, мы считаем, что потребители анализируемого сегмента будут покупать наш товар.

Табл 21. Прибыль и срок окупаемости.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Прибыль на единицу продукции | 321, 5 | 359, 3 | 386,5 | 440,7 | 516,5 |
| Прибыль в год | 482 175 | 646 650 | 966 375 | 1 322 100 | 1 704 285 |

Определение точки безубыточности определяется по следующей таблице.

Табл 22. Определение точки безубыточности проекта.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Капитальные Затраты | 5000000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прибыль в год | 482 175 | 646 650 | 966 375 | 1 322 100 | 1 704 285 |
| Накопленная прибыль |  | 1 128 825 | 2 095 200 | 3 417 300 | 5 121 585 |

Таким образом: Срок окупаемости – ок. 5 лет

Планирование маркетингового бюджета.

Продвижение и реклама.

Предлагаемый фирмой «ТК КЛАРИС» товар является товаром бытового и промышленного назначения и долговременного использования. У нас строго определённые категории покупателей. Достаточно большой сегмент покупателей, которые строят дома сами себе. Поэтому рекламную компанию необходимо, прежде всего, ориентировать на индивидуальных застройщиков, а не на строительные фирмы.

Реклама по телевидению нам не подходит, так как в телевизионной рекламе очень низкая избирательность аудитории и очень высокая стоимость рекламного контракта. Реклама по радио тоже не принесёт желаемого результата. Наиболее эффективной для анализируемого товара рекламой, на наш взгляд, является реклама в специализированных журналах («Уютный Дом”, “Дом и интерьер»). Эта реклама относительно дорога, но эффективна (стоимость одной публикации в месяц ок. 8 000 рублей).

Продвижение товара предполагаем, осуществлять в основном за счет персональных продаж и эффективности мероприятий ФОСТИС, особенно стимулирования сбыта за счет возможностей гибкости производства, сервисной системы и дизайн-бюро.

Табл.23. Рекламный план продвижения продукции «ТК КЛАРИС».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| 1. РЕКЛАМА |
| 1.1. Газеты | -------------- | -------------- | ------------- | ------------- | ------------- |
| 1.2. Телевидение | -------------- | -------------- | ------------- | ------------- | ------------- |
| 1.3. Рекламные проспекты | -------------- | -------------- | ------------- | ------------- | ------------- |
| 1.4. Радиореклама | -------------- | -------------- | ------------- | ------------- | ------------- |
| 1.5. Журналы | 100 000 | 120 000 | 144 000 | 172 800 | 207 400 |
| 1.6. Наружная реклама | -------------- | -------------- | ------------- | ------------- | ------------- |
| 2. ЛИЧНЫЕ ПРОДАЖИ | 100 000 | 120 000 | 144 000 | 172 800 | 207 400 |
| 3. СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА | 100 000 | 120 000 | 144 000 | 172 800 | 207 400 |
| ИТОГО | 300 000 | 360 000 | 432 000 | 518 400 | 622 200 |

Распространение товара и маркетинговые исследования.

Мы будем распространять наш товар по каналам прямого маркетинга (direct marketing), так как производимые анализируемой фирмой конструкции делаются на заказ (по чертежам заказчика).

Для готовой продукции, которую заказчик сразу забрать не может нам потребуются складские помещения. Для этого нам нужно около 2007 квадратных метров площади. Для этих целей мы будем использовать часть производственных площадей (пока производство на полную мощность не работает, поэтому места будет достаточно).

Также нам потребуются производственные запасы для бесперебойной работы. Их мы будем хранить там же, где и готовую продукцию, а также на открытых площадках и под навесами на бирже.

Табл.24. Затраты на хранение в «ТК КЛАРИС»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Затраты на хранение | 50 000 | 60 000 | 72 000 | 86 400 | 103 700 |

Маркетинговые исследования.

Основные маркетинговые исследования будут идти у нас по двум направлениям. Первое: исследования опасностей, влияющих на производство и сбыт анализируемой продукции и разработка планов по их предотвращению. Второе: постоянное изучение потенциальной ёмкости рынка, разработка маркетинговых планов, разработка оптимального способа определение цены, выбор поставщиков и т. д..

Мы приведём план одного из наших маркетинговых исследований.

Цель: найти наиболее выгодного поставщика.

1. Получаем информацию полученную в автоматизированных банках данных.

2. Сортируем потенциальных поставщиков сырья:

- по ценам на сырьё;

- по ценам на доставку;

- по гарантии и надёжности поставок;

- и т. п.

Анализируем эту информацию с помощью специально разработанных программ на ЭВМ и определяет наиболее выгодного поставщика сообщаем полученные данные инженеру по снабжению.

Табл 25. Затраты на маркетинговые исследования (укрупнённо).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Маркетинговые исследования | 50 000 | 60 000 | 72 000 | 86 400 | 103 700 |

Затраты на НИОКР.

В анализируемом случае затраты на НИОКР будут идти на сбор и проработку информации о последних разработках в области дизайна строительства (с использованием дверных конструкций). Использование накопленных знаний с целью снижения затрат на производство, улучшения качества выпускаемой продукции. Также мы прислушиваемся к пожеланиям заказчиков и стараемся учитывать их при производстве анализируемой продукции.

Также затраты на НИОКР идут на исследования производства, направленные на его оптимизацию, с целью понижения себестоимости продукции.

Табл.26. Затраты на НИОКР (укрупнённо).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Затраты на НИОКР | 50 000 | 60 000 | 72 000 | 86 400 | 103 700 |

Табл. 27. Итоговая таблица маркетинговых издержек.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| 1. Продвижение | 300 000 | 360 000 | 432 000 | 518 400 | 622 200 |
| 2. Распространение | 50 000 | 60 000 | 72 000 | 86 400 | 103 700 |
| 3. Маркетинговые исследования | 50 000 | 60 000 | 72 000 | 86 400 | 103 700 |
| 4. НИОКР | 50 000 | 60 000 | 72 000 | 86 400 | 103 700 |
| ИТОГО | 450 000 | 540 000 | 648 000 | 777 600 | 933 300 |

Коэффициенты финансовой оценки

Точка безубыточности определяется по формуле:

X = Sуп(за год) / (P(ед. прод.) - Sпер(ед. прод.)) = 1 327 200 / (2 465-2 143) = 4 122 единиц продукции.

При цене 2 465 рублей за шт.. безубыточность достигается при производстве 4 122 шт.

Основные показатели

Рентабельность продукции = Прибыль реализации / Полная себестоимость = 321,5 / 2143 = 0.15

Рентабельность изделия = Прибыль реализации / Себестоимость переработки = 321,5 / (1327200/1500) = 0.36

Рентабельность продаж = Балансовая прибыль / Выручка = 321,5 / 2465 = 0.13

Норма прибыли = Чистая прибыль / Инвестиции = 257,2 / (500000/1500) = 0.08

Риски проекта.

Перечень рисков (Приоритеты по простым рискам не устанавливаются)

Табл. 28. Основные риски проекта.

Подготовительная стадия

|  |  |
| --- | --- |
| Простые риски | Веса Wi |
| Удаленность от транспортных узлов | ј |
| Удаленность от инженерных сетей | ј |
| Отношение местных властей | ј |
| Наличие альтернативных источников сырья | ј |

Строительная стадия

|  |  |
| --- | --- |
| Простые риски | Веса Wi |
| Платежеспособность заказчика | 1/5 |
| Непредвиденные затраты в том числе из – за инфляции | 1/5 |
| Несвоевременная поставка комплектующих | 1/5 |
| Несвоевременная подготовка ИТР и рабочих | 1/5 |
| Недобросовестность подрядчика | 1/5 |

Стадия функционирования финансово - экономические риски

|  |  |
| --- | --- |
| Простые риски | Веса Wi |
| Неустойчивость спроса | 1/7 |
| Появление альтернативного продукта | 1/7 |
| Снижение цен конкурентами | 1/7 |
| Увеличение производства у конкурентов | 1/7 |
| Рост налогов | 1/7 |
| Неплатежеспособность потребителей | 1/7 |
| Рост цен на сырье материалы перевозки | 1/7 |

Стадия функционирования социальные риски

|  |  |
| --- | --- |
| Простые риски | Веса Wi |
| Трудности с набором квалифицированной силы | 1/4 |
| Угроза забастовки | 1/4 |
| Недостаточный уровень зарплаты | 1/4 |
| Квалификация кадров | 1/4 |

Стадия функционирования технические риски

|  |  |
| --- | --- |
| Простые риски | Веса Wi |
| Изношенность оборудования | 1/3 |
| Нестабильность качества сырья и материалов | 1/3 |
| Отсутствие резерва мощности | 1/3 |

Стадия функционирования экологические риски

|  |  |
| --- | --- |
| Простые риски | Веса Wi |
| Вероятность залповых выбросов | 1/5 |
| Выбросы в атмосферу и сбросу в воду | 1/5 |
| Близость населенного пункта | 1/5 |
| Вредность производства | 1/5 |
| Складирование отходов | 1/5 |

Оценка рисков

Методика оценки описана в теоретической части дипломного исследования.

Оценка проводилась по 100 бальной системе тремя экспертами анализируемой фирмы

(0 - Риск несущественен 25 - риск скорее всего не реализуется 50 - о наступлении события ничего сказать нельзя 75 - риск скорее всего появиться 100 - риск наверняка реализуется)

Табл.29. Анализ простых рисков проекта.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Простые риски | Эксперты | Vi средняя вероятность  (1+2+3)/3 | Балл Wi \* Vi |
|  | 1 | 2 | 3 |  |  |
| Удаленность от инженерных сетей | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Отношение местных властей | 25 | 25 | 0 | 16 | 4 |
| Наличие альтернативных источников сырья | 50 | 50 | 25 | 41 | 10 |
| Удаленность от транспортных узлов | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Несвоевременная поставка оборудования | 25 | 25 | 0 | 16 | 4 |
| Непредвиденные затраты в том числе из - за инфляции | 50 | 75 | 75 | 67 | 13.4 |
| Несвоевременная поставка сырья | 75 | 100 | 100 | 92 | 18.4 |
| Несвоевременная подготовка ИТР и рабочих | 0 | 25 | 0 | 8 | 1.6 |
| Недобросовестность подрядчика | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Неустойчивость спроса | 0 | 0 | 25 | 8 | 1.6 |
| Появление альтернативного продукта | 50 | 75 | 25 | 33 | 4.7 |
| Снижение цен конкурентами | 100 | 75 | 50 | 71 | 10 |
| Увеличение производства у конкурентов | 75 | 100 | 75 | 92 | 13.1 |
| Рост налогов | 50 | 75 | 50 | 58 | 8.2 |
| Неплатежеспособность потребителей | 25 | 0 | 0 | 8 | 1.6 |
| Рост цен на сырье, материалы, энергию, перевозки и т.д. | 75 | 50 | 75 | 66 | 9.4 |
| Трудности с набором квалифицированной силы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Угроза забастовки | 25 | 0 | 0 | 8 | 1.6 |
| Недостаточный уровень зарплаты | 50 | 0 | 25 | 25 | 6.25 |
| Квалификация кадров | 100 | 100 | 100 | 100 | 20 |
| Изношенность оборудования | 25 | 25 | 25 | 25 | 8.3 |
| Нестабильность качества сырья и материалов | 25 | 0 | 0 | 8 | 2.6 |
| Отсутствие резерва мощности | 75 | 75 | 75 | 75 | 25 |
| Вероятность залповых выбросов | 50 | 50 | 25 | 41 | 8.2 |
| Выбросы в атмосферу и сбросу в воду | 75 | 50 | 50 | 58 | 11.6 |
| Близость населенного пункта | 100 | 100 | 100 | 100 | 20 |
| Вредность производства | 75 | 100 | 100 | 91 | 18.2 |
| Складирование отходов | 50 | 50 | 50 | 50 | 10 |

Для рисков балл которых Wi\*Vi>10 необходимо разрабатывать мероприятия противодействия.

Табл.30. Мероприятия противодействия рискам, применяемые в «ТК КЛАРИС».

|  |  |
| --- | --- |
| Простой риск | Мероприятия снижающие отрицательное воздействие риска |
| Непредвиденные затраты в том числе из-за инфляции | Контрактовать в твердой валюте. Расширять экспорт. |
| Несвоевременная поставка комплектующих | Минимизировать контакты с малоизвестными поставщиками |
| Увеличение производства у конкурентов | Усиление рекламной кампании |
| Отсутствие резерва мощности | Заключить договор об аренде дополнительной производственной линии |
| Близость населенного пункта | - |
| Вредность производства | - |

2.3 Экономическая эффективность предлагаемого проекта

Оказавшись в условиях конкуренции, руководство фирмы «ТК КЛАРИС» осознало необходимость реорганизации производства таким образом, чтобы оно было способно реагировать на изменения рыночной ситуации.

В числе первоочередных шагов структурной перестройки «ТК КЛАРИС» было переосмысление роли маркетинга.

Размышляя о путях выхода из кризиса, нельзя уйти от вопросов: какую продукцию производить, кто ее купит, будет ли она конкурентоспособной?

Рынок уже не позволяет работать «на склад». Отсутствие сбыта продукции означает разорение.

Сегодня общество с относительно устойчивыми потребностями превратилось в общество потребителей с неопределенными и изменчивыми предпочтениями. Необходимость в более глубоком понимании запросов покупателя заставляет задумываться о расширении пакета предлагаемых товаров и услуг, работать в направлении поиска новых способов удовлетворения традиционных потребностей, поэтому маркетинг должен стать главной функцией фирмы и фирма должна знать, кто ее клиент.

Для организации мероприятий по привлечению клиентов, рекламе, сервисному обслуживанию потребителей в «ТК КЛАРИС» был создан отдел по работе с клиентами.

Принципиально новым явилось решение создать в составе отдела маркетинга Центр активного развития, основной задачей которого является формирование и реализация инновационной деятельности фирмы, организационное обеспечение адаптации производства и технологического процесса к меняющимся рыночным условиям.

В ходе реорганизации службы коммерческого отдела, кроме службы маркетинга, из нее была выделена служба по снабжению и производству продукции стройиндустрии, основной задачей которой является комплексное, своевременное и равномерное обеспечение потребностей фирмы качественными средствами производства. В нее вошли подразделения производства:

• деревообрабатывающий цех;

• участок по переработке металла (арматурный, жестяной);

• колерный участок;

• отдел материально-технического снабжения, включая центральный склад.

Для обеспечения рационального производственного потребления материальных ресурсов при минимальных издержках в соответствии со сроками и технологической последовательностью выполнения деревообрабатывающих работ было важным выделение в составе отдела группы комплектации.

Существенные изменения произошли в службе управления персоналом. Для комплексного решения вопросов, связанных с человеческими ресурсами, была создана полноценная служба под началом директора фирмы. Кроме традиционных отдела кадров и отдела труда в нее вошли подразделения социального блока.

В рыночных условиях залогом выживаемости и основой стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость. Поэтому управление финансами попадает в число самых горячих проблем в антикризисной программе фирмы. По мере отработки новой финансовой системы расширился диапазон деятельности финансовой службы, повысилась роль в решении многих вопросов, таких как:

• ценовая политика фирмы;

• контроль за эффективным использованием финансовых ресурсов;

• управление издержками;

• управление денежными потоками;

• введение достоверного учета и отчетности с использованием различных инструментов финансового управления (управленческий учет, бюджетирование, финансовый анализ и др.).

Для решения этих задач среди подразделений финансовой службы (финансового отдела, экономической группы и бухгалтерии) были более четко разграничены функции по постановке управленческого и бухгалтерского учета, планированию, ценообразованию и др., разработаны должностные инструкции.

В 2009 г. в фирме, которая все еще оставалась в критической ситуации, наметился перелом тенденций к улучшению показателей.

Главная задача - сохранить позитивные тенденции и далее - уйти от банкротного состояния и перейти к более активной стратегии и углублению преобразований.

Эффективная работа персонала является необходимым условием успешной деятельности фирмы. Поэтому подбор новых сотрудников на вакантные должности - задача ответственная и одновременно творческая.

В фирме для привлечения персонала применяются как внешние, так и внутренние средства.

Деревообрабатывающая фирма «ТК КЛАРИС» на собственном опыте ощутила значимость квалификации персонала в процессе выживания и рыночной конкуренции.

Реализация задач, связанных с достижением поставленных целей фирмы, возможна только при наличии работников нужных специальностей и квалификации.

В фирме уделяется большое внимание обучению кадров от рабочих до руководства верхнего уровня, подготовке людей к работе в новых условиях.

С привлечением сторонних специалистов организовывались семинары, в которых приняли участие 13 работника фирмы. Занятия проходили на высоком организационном уровне с анализом различных ситуаций, деловыми играми и т. д. в специально отведенных аудиториях с полной изоляцией от текущей работы. Изучались вопросы практического маркетинга, комплексные проблемы стратегического планирования, анализа инвестиций и управления, организационного поведения, человеческих отношений и управления персоналом.

В 2009 г. повысили квалификацию около 20% работающих в фирме. Рабочими осваивались смежные профессии, служащие обучались основам административной Хаббард-технологии, технике продаж, прослушали курс лекций по темам:

- «Профессиональные приемы общения с клиентом и формирование положительного имиджа фирмы»;

- «Эффективное руководство»;

- «Маркетинг и эффективное общение в бизнесе».

У руководителей фирмы была возможность пройти тестирование на предмет определения уровня деловых качеств.

Специалисты фирмы принимали участие в семинарах «Управление маркетинговой и сбытовой деятельностью» в Школе международного бизнеса МГИМО МИД РФ, в Школе консультантов по управлению АНХ при Правительстве РФ знакомились с техникой планирования и проведения изменений в организации, обучались в Центральном межведомственном институте повышения квалификации строителей (ЦМИПКС) в г. Москве. Два человека закончили обучение в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ по программе «Руководитель в условиях рынка».

В 2009 г. в штате фирмы «ТК КЛАРИС» начал работать специалист по маркетингу.

В марте 2009 г. начал функционировать отдел маркетинга. Перед отделом ставились следующие цели:

• удовлетворение потребителей на внутреннем и внешнем рынках;

• снижение затрат на разработку, производство и реализацию продукции;

• обеспечение увеличения объема продаж на рынке;

• рационализация работы сбытовой службы, снижение затрат на сбыт продукции.

Для достижения целей необходимо решить следующие задачи:

• сбор информации о рынке, структуре и динамике спроса, отношение к товару на рынке;

• разработка текущих, среднесрочных и долгосрочных планов маркетинга и прогнозирование объема продаж по каждому виду продукции;

• работа по совершенствованию своей продукции и разработка

• новых моделей для удовлетворения меняющихся потребностей;

• формирование спроса и стимулирование сбыта товаров, а также мероприятий по повышению имиджа фирмы.

Основной упор был сделан на изучение рынка недвижимости в московском регионе.

В 2008 - 2009 гг., в связи с недостатками маркетинга, назрел вопрос о создании новой гибкой и быстрореагирующей службы.

После реорганизации создали новую службу маркетинга, которую возглавил директор по маркетингу. В эту службу вошли:

• специалист по анализу, который занимается изучением рынка, потребителей, фирменной и товарной структурами, анализом внутренней и внешней среды предприятия;

• специалист по работе с клиентами, который занимается сбытовой деятельностью продукции собственного производства и изучением клиентов, сбором первичной информации;

• коммивояжер, который занимается коммерческо-сбытовой деятельностью всей продукции, полученной по бартеру, и снабжением торговых точек ТИП;

• инженер активного развития, который занимается изучением и внедрением новых технологий, «ноу-хау».

Особо хотелось бы выделить направление работы инженера активного развития.

Резко изменившиеся внешние условия поставили активно функционирующее предприятие перед необходимостью существенным образом изменить основные цели фирмы, рассмотреть вопросы, связанные со свертыванием экономически неэффективных производств и перераспределением этих средств на внедрение высокоэффективных технологий.

В феврале 2008 г. в составе фирмы появился инженер по внедрению новых технологий, в задачу которого входили следующие задачи:

• изучение научно-технической информации;

• подготовка обзоров на основе отработанного материала;

• изучение, обоснование и внедрение новых материалов и технологий.

На данном этапе работа ведущих технологов фирмы «ТК КЛАРИС» достигла определенных результатов, но говорить, что процесс активного развития стал составной частью всего, что делает предприятие, было еще рано. В условиях рыночной экономики работы по техническому перевооружению и внедрению новых технологий должны проводиться постоянно, то есть инновационная деятельность должна лежать в основе стратегического развития предприятия.

Основные задачи технологов фирмы:

1. Формирование перечня приоритетных направлений развития фирмы и ее филиалов.

2. Тщательный контроль за процедурными прохождениями нововведений и соблюдение установленных правил.

3. Организация работы временных целевых групп (ВЦГ).

4. Создание справочно-информационного фонда. Ведение работы по сбору, обработке и накоплению фирменной информации.

5. Квалифицированная обработка и распределение информации потребителям внутри фирмы в соответствии с требованиями методологии маркетинга.

Организация проведения семинаров, совещаний, демонстрация фильмов.

Координация процессов разработки бизнес-проектов, полных бизнес-планов приоритетных направлений и важнейших инновационных проектов, подготовка технико-экономического обоснования, определение форм финансирования, выделения проектов, финансируемых за счет внутренних ресурсов, работа по привлечению внешних инвесторов, контроль хода работ и результатов.

Выявление и устранение проблем, связанных с разработкой и освоением новой продукции, технико-организационным развитием, модернизацией, техническим перевооружением, реконструкцией.

Координация и контроль процессов развития инновационных проектов.

Разработка нормативно-технической документации по утвержденным проектам.

Для решения острых проблем, имеющих первостепенное значение для фирмы «ТК КЛАРИС», ускоренного внедрения в производство перспективных разработок создаются временные группы. Также группы создаются для решения лежащих на «стыках» задач, возникающих в результате изменения конъюнктуры внешней и внутренней ситуации.

Оперативное руководство работой временных целевых групп возлагается на руководителя, избираемого членами группы и утвержденного приказом по «ТК КЛАРИС».

Руководитель организует работу группы и несет ответственность за деятельность и результат работы. Он также определяет ответственных по направлениям, составляет план-график проведения работ, периодически направляет в ЦАР результаты экспресс-анализа. Центром активного развития информация по данному отчету периодически представляется директору.

В таблицe 31. привeдeн прeдставлeния ожидаeмых дeнeжные потоки по инвeстиционному проeкту бизнес-плана освоeния новой продукции. Получение нвестиций ожидается от выпуска акций номиналом 100 т.рубл. В данном случаe инвeстиционный пeриод составляeт шeсть лeт.

Таблица 31.Ожидаeмыe дeнeжныe потоки по реализации бизнес-плана (по количества акций номиналом 100 т. рубл.)

|  |  |
| --- | --- |
| Виды дeнeжных потоков | Годы инвeстиционного пeриода |
|  | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 1. Поступления | - - 7.5 20 20 20 10.8 |
| 1.1 Доходы от продаж | - - 7.5 20 20 20 2.8 |
| 1.2 Ликвидационная стоимость капитала | - - - - - - 8.0 |
| 2. Платежи | 2 10 2.5 5 5 5 5 |
| 2.1. Основной капитал | 2 5 - - - - - |
| 2.2. Оборотный капитал | - 5 - - - - - |
| 2.3. Производствeнно-сбытовыe издeржки | - - 2.0 4.0 4.0 4.0 3.0 |
| 2.4. Налоги и процeнты | - - 0.5 1.0 1.0 1.0 2.0 |
| 3. Чистый денежный  поток | -2 -10 +5 +15 +15 +15 +5.8 |

Графичeскоe прeдставлeниe дeнeжных потоков для рассматриваeмого бизнес-плана дано на рис 1.

0 1 2 3 4 5 6 годы

-2.0 -10.0 +5.0 +15.0 +15.0 +15.0 +5.8 (кол.акций номинал. 100 тыс.руб)

Рис. 1. Графическое представление инвестиций по реализации представленного бизнес-плана.

Рассчитаем интeгральный экономичeский эффeкт от инвeстиционного проeкта. Этот показатeль выступаeт в качeствe критeрия цeлeсообразности (или нeцeлeсообразности) рeализации проeкта. В западной литeратурe этот показатeль носит названиe чистой тeкущeй стоимости (NPV - Net Present Value).

Интeгральный экономичeский эффeкт рассчитываeтся как разность дисконтированных дeнeжных потоков поступлeний и платeжeй, связанных с рeализациeй инвeстиционного проeкта, за вeсь инвeстиционный пeриод:

NPV = -



гдe: CIFt - поступлeния (входной дeнeжный поток) в момeнт врeмeни t;

COFt - платeжи (выходной дeнeжный поток) в момeнт врeмeни t;

E - норматив дисконтирования (пороговоe значeниe рeнтабeль- ности, выбранный для инвeстиционного проeкта;

T - продолжитeльность инвeстиционного пeриода.

Положитeльноe значeниe NPV свидeтeльствуeт о цeлeсообразности принятия инвeстиционного проeкта, а при сравнeнии альтeрнативных проeктов болee экономичeски выгодным считаeтся проeкт с наибольшeй вeличиной экономичeского эффeкта.

Значeниe экономического эффекта во многом опрeдeляeтся выбранным для расчета нормативом дисконтирования - показатeля, используемого для привeдeния по фактору врeмeни ожидаемых дeнeжных поступлений и платeжeй.

Выбор численного значения этого показателя зависит от таких факторов, как:

- цeли инвестирования и условия рeализации проeкта;

- уровень инфляции в национальной экономикe;

- вeличина инвeстиционного риска;

- альтeрнативныe возможности вложeния капитала;

- финансовыe соображeния и прeдставлeния инвeстора.

Для различного класса инвестиций могут выбираться различные значения норматива дисконтирования. В частности, вложения, связанные с поддeржаниeм рыночных позиций предприятия «ТК КЛАРИС», оцениваются по нормативу 6%, инвестиции в обновлeниe основных фондов - 12%, вложения с целью экономии текущих затрат - 15%, вложения с целью увeличeния доходов предприятия - 20%, рисковые капиталовложения - 25%. Для обычных проектов приeмлeмой нормой является ставка 16%, для новых проектов на стабильном рынке - 20%, для проектов, базирующихся на новых технологиях - 24%.

Рассчитаем интегральный экономический эффект для инвестиционного проекта реорганизации фирмы «ТК КЛАРИС», свeдeния о котором прeдставлeны в табл. 30., а норматив дисконтирования для данного проекта принят равным 0.5. Используя метод привeдeнной стоимости, получаем:

NPV = - 2 = 345 (тыс.руб)



Слeдоватeльно, интегральный экономический эффект инвестиционного проекта оцeниваeтся в 345 тыс.руб., что свидeтeльствуeт о цeлeсообразности его реализации.

Общие выводы

Проведенное исследование проблему бизнес-планирования в условиях переходной экономике изучало в различных аспектах: с точки зрения теоретико-методологических основ управления, разработки концепции бизнес-плана с учетом специфики российских условий и рекомендаций по выбору форм и методов финансового планирования, а также управления рисками. В результате анализа, проведенного в рамках дипломной работы, был определен понятийный аппарат означенной проблематики; содержание управленческой деятельности и ее этапов: прогнозирования, планирования и регулирования, а также принципов управления - в условиях плановой, рыночной и переходной экономики. Экономическую теорию, на базе которой строилась концепция бизнес-планирования, здесь предложено рассматривать только в приложении к рынку, а плановую экономику - считать не имеющей к этой теории никакого отношения.

Экономические отношения в условиях плановой экономики характеризуются как стихийные - в силу несовершенства ее теории и противоречий с практикой, а сущность их определяется через «всеобъемлющий характер». Рыночная же экономика «сужает» их до уровня разумного применения. При этом, рынок и стихия рассматриваются как принципиально разные понятия, несмотря на то, что первый из них предполагает свободу производства, реализации, движения товара, регулируемых потребностями покупателя и конкуренцией, как механизмом саморегуляции. Рынок не отрицает необходимости управления, которое реализуется в форме бизнес-планирования.

Анализ принципов управления в условиях переходной экономики позволил считать их действующими на стыке двух парадигм, одна из которых является осваиваемой новой, сопровождаемой поиском собственной специфики, а другая, сохраняется в силу определенной инерции, в результате чего уменьшается эффективность деятельности предприятий и замедляется переход на рыночные отношения.

Здесь обосновывается недопустимость соединения этих форм и принципов управления, как базирующихся на противоречащих друг другу парадигмах, и, тем более, неправомерным считается сам бизнес-план рассматривать в качестве определенной «трансформации техпромфинплана», хотя смешения подходов к управлению, используемых различными предприятиями, пока не избежать.

Решать вопросы планирования в переходной экономике действительно довольно сложно: вследствие общей экономической нестабильности, невозможности полноценного использования некоторых методов управления, реализуемых в рыночных условиях и необходимости поиска некоторых нетиповых для данной парадигмы решений. Неизмеримо возрастает и риск предпринимательской деятельности, в том числе, из-за несрабатываемости новых механизмов управления и приверженности прежним методам управления.

Но успехи развития рыночной экономики во многом зависят от того, как быстро все российские производители смогут понять логику ее развития и перейти на новые формы хозяйствования, научатся управлять по рыночному.

Результатами анализа, проведенного в дипломном исследовании, явилось обоснование скорейшего перехода отечественных предприятий на бизнес-планирование, которое позволяет даже неопытным предпринимателям достичь высокой эффективности деятельности, а также разработанная на базе отечественных и зарубежных рекомендаций и с учетом специфики российской переходной экономики - концепция самого бизнес-плана.

Подобное планирование оказывает стабилизирующее влияние не только на деятельность фирмы, но и на общественное развитие, способствует сокращению самого переходного периода к рыночной экономике. При разработке бизнес-планов нет необходимости придерживаться жесткой его структуры и копировать его содержание из зарубежного опыта. Важно также ориентироваться на достижение запланированного.

Предлагаемая, как пример, структура бизнес-плана, помимо титула и изложения цели исследования, содержит в себе следующие разделы: 1) описание фирмы и его подразделы: направление деятельности, товары (или услуги), организация и управление, кадры, целевое назначение кредита и его предполагаемая отдача (при использовании заемных средств); 2) маркетинг-план; 3) производственный план; 4) финансовый план и его подразделы: план-баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств; 5) управление рисками и приложения. Последнее включает в себя вспомогательные документы, прилагаемые в зависимости от ставящихся целей и специфики деятельности.

Для каждого из разделов даны рекомендации, касающиеся его содержания, в том числе, в некоторых случаях предложено использовать успехи зарубежного опыта, а в других - избегать подобных ориентаций.

Общей рекомендацией по разработке бизнес-плана является его лаконичность и доходчивость, не противоречие между составными частями и учет собственной специфики деятельности, своих интересов и потребностей.

Ввиду важности финансовой составляющей бизнес-плана, а также необходимости решения проблемы риска в условиях переходной экономики - соответствующий и более подробный анализ проводился в третьей главе данного исследования. Его результатами явился выбор форм и методов финансового планирования с учетом специфических особенностей современной российской экономики, состоящих в необходимости выживания и обеспечения устойчивого развития для предприятий даже в условиях высокой экономической нестабильности.

Анализ финансового плана и необходимости применения тех или иных методов и показателей проводился в соответствии с тремя его основными документами: балансом, отчетом о прибылях и убытках и отчетом о движении денежных средств.

В рамках баланса, который сам ассоциируется с состоянием устойчивости финансовой деятельности, предложено использовать так называемые «вертикальный» и «горизонтальный» анализ, позволяющие отслеживать тенденции изменений по отдельным статьям бухгалтерской отчетности. С помощью данных баланса возможно проведение анализа ликвидности предприятия, как его способности отвечать собственным текущим обязательствам. Характеристиками финансовой устойчивости могут служить коэффициенты обеспеченности собственными оборотными средствами и восстановления (или утраты) платежеспособности, они также позволяют прогнозировать наступление банкротства.

Расчет точки безубыточности, проводимый в рамках отчета о прибылях и убытках, помогает определить рубеж рентабельности (а значит и устойчивости) предприятия, а также ориентироваться в оценивании риска предпринимательской деятельности.

Прибыльность и наличие у предприятия денежных средств не всегда напрямую связаны - особенно в условиях обострившихся взаимных платежей. Устойчивость же функционирования и развития предприятия здесь может обеспечить расчет оптимального уровня денежных средств и анализ отклонений результатов от прогнозов, проводимый в рамках отчета о движении денежных средств.

Фактором существенного и негативного влияния на стабильность деятельности в условиях переходной экономики выступает инфляция (гиперинфляция). Но решать проблемы финансового характера необходимо и становится возможным, в частности, с использованием модели Миллера-Орра, которая позволяет определять оптимальный запас денежных средств с учетом случайных и значительных колебаний в расходовании и поступлении средств.

Планирование и анализ собственной финансовой деятельности предложено осуществлять с использованием краткосрочных проектов и коэффициента дисконтирования, а также с помощью специально разработанных международных стандартов «Финансовая отчетность в гиперинфляционной среде» и ориентироваться при этом на установление цен в «твердой валюте».

И, наконец, в отличие от экономически развитых стран стабильность финансово-экономической деятельности предприятия в переходной экономике может достигаться не минимизацией, а максимизацией вложения в новое дело собственных средств.

Управление риском - это, прежде всего, проблема финансового управления, но в виду недостаточной разработанности данной проблематики для условий переходной экономики и огромной значимости, ее предложено выделять в самостоятельный раздел бизнес-плана, в том числе, в данном исследовании она анализируется отдельно.

Российское предпринимательство в целом характеризуется не только высокой степенью риска, но и их «ассортиментом», и ключевым вопросом становится необходимость определять сами риски и научиться «цивилизованному» управлению рисками, что не под силу «стороннему наблюдателю». С помощью качественного анализа выявляются факторы и причины риска, этапы работ, при выполнении которых риск может возникать, количественный же анализ позволяет определять величину риска - с использованием соответствующий методического инструментария, а для его уменьшения применяться различные аналитические методы.

Понятие риска предлагается определять, как вероятность неполучения или недополучения прибыли. Определение же риска как вероятности «отличия реальных доходов от прогнозируемых», в данном случае представляется не совсем корректным, так как в этом случае теряет свой смысл понятие «управления риском». Управление с учетом риска предполагает защиту предпринимательства от возможных убытков и минимизацию затрат на прирост стоимости капитала.

Значимой причиной увеличения рисков для переходной экономики России является сам факт осуществления экономических преобразований на стыке двух парадигм, хотя устранение представляется возможным в рамках конкретного предприятия, и, в частности, с помощью образования холдинговых структур.

Количественную же оценку риска предложено производить с помощью некоторых известных в рыночной экономике методов: усредненного отчетного дохода, индекса приведенной стоимости, средневзвешенной цены капитала, а также с учетом вероятностного характера самого риска - с помощью модифицированных показателей, по которым рассчитываются величины ожидаемой доходности и вероятности ее появления.

Мерами риска здесь могут служить размах вариации между оптимистичной и пессимистичной оценками прогнозов, а также коэффициент вариации, рассчитываемый как отношение стандартного отклонения от средней доходности к ее вероятностной величине.

Величина риска с уровнем доходности напрямую не связана - при одинаковом их уровне может получаться различная величина рассеивания риска, но зависит от временных параметров - при долгосрочном прогнозе величина риска неизменно возрастает, и это может служить обоснованием нежелательности долгосрочных планов в условиях переходной экономики.

Проведенное исследование позволяет увидеть большие сложности планирования в условиях переходной экономики, и в определенном смысле можно сказать, что управление - это «в большей степени искусство, чем наука».

Список литературы

1. Баранов П.В. Развитие малого бизнеса на основе реорганизации крупных предприятий: [Метод. пособие] [П. В. Баранов], М.: КОНСЭКО, 2006.
2. Барановская Н.И. Методические основы разработки бизнес-планов малых строительных организаций Н. И. Барановская, Т. П. Благодер; М-во образования Рос. Федерации. С.-Петерб. гос. архитектур.-строит. ун-т, СПб., 2008.
3. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учеб. пособие для студентов учреждений сред. проф. образования, обучающихся по группе специальностей 0600 Экономика и упр. В.А. Баринов, М.: Форум: ИНФРА-М, 2009.
4. Барроу Колин. Бизнес-планирование: Маркетинговое исслед. Бизнес-стратегии. Прогнозирование результатов. Рычаги финансового контроля: Пол. рук.: [Пер. с англ.] Коллин Барроу, Пол Барроу, Роберт Браун,М.: Фаир-Пресс, 2009.
5. Гладунова Е.П. Основы бизнес-планирования в фармации: Учеб. пособие для студентов фармац. фак. Е.П. Гладунова, И.К. Петрухина; М-во здравоохранения Рос. Федерации. Сам. гос. мед. ун-т. Каф. упр. и экономики фармации, Самара: СамГМУ, 2008.
6. Гончарова Э.А. Реформирование корпоративных структур в системе антикризисного управления: Учеб. пособие Э. А. Гончарова, В. В. Погодина; М-во образования Рос. Федерации. С.-петерб. гос. ун-т экономики и финансов. Каф. экономики предприятия и производств. Менеджмента, СПб.: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2007.
7. Горемыкин В.А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки 75 реальных образцов бизнес-планов. М.: Ось-98, 2009.
8. Горемыкин В.А. Бизнес-план: Методика разраб. 25 реальн. образцов бизнес-плана, М.: Ось-89, 2008.
9. Гукова А.В. Оценка рыночной стоимости предприятия при реорганизации в форме присоединения / А.В. Гукова, И.Б. Давыдова, Л.В. Перекрестова; М-во образования Рос. Федерации. Волгогр. гос. ун-т, Волгоград: Изд-во Волгогр. гос. ун-та, 2007.
10. Давыдов И. П. Инвестиционные оцени стратегических решений: Текст лекций, СПб.: СПбГИЭУ, 2008.
11. Ермакова И.В. Начала экономики: Учеб.-метод. пособие для преподавателя И.В. Ермакова, Т.А. Протасевич, М.: Вита-Пресс: МЦЭБО, 2009.
12. Ермаченко А.И. Управление, организация, планирование и финансирование на предприятиях малого и среднего бизнеса: Учеб.-практ. Пособие, Владивосток: Изд-во ДВГАЭУ, 2006.
13. Жиц Г.И. Экономическая оценка инвестиций: Учеб. пособие для студентов экон. специальностей Г. И. Жиц; М-во образования Рос. Федерации. Сарат. гос. техн. ун-т, Саратов: Сарат. гос. техн. ун-т, 2009.
14. Зигель Эрик С. Пособие по составлению бизнес-плана: Пер. с англ. Эрик С. Зигель,М.: Сирин: МТ-Пресс, 2008.
15. Ибрагимова Н.В. Бизнес-план предприятия: Учеб.-метод. пособие Уфим. гос. нефтяной техн. ун-т. Ин-т повышения квалификации; [Сост. Ибрагимова Н.В. и др.] Уфа: [Уфим. гос. нефтян. техн. ун-т], 2009.
16. Королев Д. Эффективное управление проектами: Определение целей. Шаги планирования. Создание команды и ее задачи. Контроль и оценка. Упр. ресурсами и расходами. Формулирование миссии. Оценка рисков Денис Королев, М.: ОЛМА-Пресс: ИНЭС, 2009.
17. Куницина Н.Н. Методика разработки бизнес-плана коммерческого банка: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по спец. "Финансы и кредит" Северо-Кавказский гос. техн. ун-т и др.,Ставрополь, 2008.
18. Липсиц И.В., Коссов В.В. Экономический анализ реальных инвестиций: Учебник,М.: Экономистъ, 2007.
19. Локтев С.А. Аналитическое планирование как основа производственного менеджмента предприятий в условиях нестабильной среды С.А. Локтев; Ин-т экономики и орг. пром. пр-ва Сиб. отд-ния Рос. акад. Наук, Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2008.
20. Максютов А.А. Бизнес-план предприятия: финансовый бюджет: Учеб.-практ. пособие А.А. Максютов, М.: Приор-издат, 2009.
21. Мицкевич А.А. Финансовая математика: Дисконтирование. Информация. Оценка рисков. Инфляция. Процент. Доходность. Валюта. Капитал. Рента. Инвестиц. план Андрей Мицкевич,М.: ОЛМА-Пресс: ИНЭС, 2009.
22. Пелих А.С.Бизнес-план или как организовать собственный бизнес: [Анализ. Методика. Практикум] А.С. Пелих, М.: Ось-89, 2007.
23. Перелыгина Л.В. Организационно-экономические методы реорганизации промышленного предприятия в холдинг Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05, Ижевск 2009.
24. Пермяков В.Ф. Опыт реорганизации риэлтерской деятельности / В.Ф. Пермяков, Пермь: Полиграфист-ПМ, 2008.
25. Пивоваров К.В.Бизнес-планирование: [Учеб.-метод. пособие] К. В. Пивоваров, М.: Дашков и К°, 2008.
26. Попов В.М. Бизнес-планирование: Анализ ошибок, рисков и конфликтов В.М. Попов, С.И. Ляпунов, А.А. Касаткин, М.: КноРус, 2007.
27. Попов В.М. Сборник бизнес-планов деловых ситуаций с рекомендациями и комментариями: [Учеб.-метод. пособие] Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова; [В. М. Попов и др.]; Под ред. В. М. Попова, С., И. Ляпунова, М.: КноРус, 2009.
28. Разжевайкин В.Н. Моделирование оптимальной реорганизации экономических объектов / В.Н. Разжевайкин, М. Петржик, М.: Вычисл. центр им. А.А. Дородницына РАН, 2008.
29. Райан, Джой Д. Малый бизнес: Бизнес-план предпринимателя Райан Д.Д., Хидьюк Г.П.; [Пер. с англ. Е.И. Ковачева и др.; Предисл. к рус. изд. Д.О. Ямпольская], СПб.: Нева, 2009.
30. Робсон Майк. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практ. рук. Майк Робсон, Филип Уллах; Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили Пер.: М.: ЮНИТИ, 2009.
31. Ступакова М.В. Девять шагов бизнес-планирования Марина Ступакова, М.: ОЛМА-пресс: ИНЭС, 2008.
32. Сухова Л.Ф. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: Учеб. Пособие, М.: Финансы и статистика, 2007.