Министерство образования Российской Федерации

ПОМОРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

имени М.В. ЛОМОНОСОВА

Факультет управления

Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема: *Роль бизнес-плана в совершенствовании управления хозяйственной деятельностью* *предприятия*

Научный руководитель:

доцент,к.ф.н.

Окунев Юрий Павлович

Рецензент:

Допустить к защите в ГАК

Зав. кафедрой менеджмента

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

"\_\_\_\_"

Архангельск

# Содержание

Стр.

Введение 3

1. Бизнес-план как инструмент совершенствования управления хозяйственной деятельности предприятия 7

1.1.Функции бизнес-плана и его роль в совершенствовании

хозяйственной деятельности предприятия 7

1.2. Структура бизнес- плана­­­­­­­­­­ 11

Бизнес-план ООО "Льдинка": "Модернизация

компрессорного оборудования" 51

Заключение 66

Список использованной литературы 67

Приложение 1. Бухгалтерский баланс ООО"Льдинка" 69

ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на все трудности и проблемы, в сфере частного предпринимательства в России заняты уже миллионы людей. Однако бизнес – это совершенно особая сфера деятельности, предполагающая готовность человека принимать самостоятельные решения и рисковать. Решив заняться бизнесом, предприниматель должен тщательно спланировать его организацию. Речь идет о бизнес-плане, с которого целесообразно начинать любую деятельность. В условиях рынка подобные планы необходимы всем: банкирам и потенциальным инвесторам, сотрудникам фирм, желающих оценить свои перспективы и задачи, предпринимателю, который должен тщательно проанализировать свои идеи, проверить их реалистичность. Собственно говоря, без бизнес-плана вообще нельзя браться за коммерческую деятельность, так как возможность неудач слишком велика.

Каждая фирма, начиная свою работу, обязана четко представлять перспективные потребности в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования имеющихся средств в процессе работы фирмы. В рыночной экономике предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Бизнес-план является рабочим инструментом и для действующих фирм. Многие бизнесмены его недооценивают. Они не представляют, насколько наличие хорошего бизнес-плана способно помочь новому бизнесу добыть капитал, определить планы на будущее, составить аналитические таблицы, по которым можно будет оценивать, как развивается дело. Бизнес-план побуждает предпринимателя тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискового рыночного занятия.

Овладение искусством составления бизнес-плана становится крайне актуальным в условиях перехода к рыночной экономике. Это обусловлено тем, что в России и других государствах, переживающих рыночные трансформации, формируется новое поколение предпринимателей, многие из которых не имеют опыта руководства предприятием, и поэтому весьма смутно представляют себе все ожидающие их проблемы. Опытных руководителей изменяющаяся хозяйствующая среда ставит перед необходимостью по-иному просчитывать свои действия на рынке и готовиться к такому непривычному ранее для них занятию, как борьба с конкуренцией. Наконец, рассчитывая получить иностранные инвестиции предприниматели должны уметь обосновывать свои заявки и доказывать, что они способны оценить все аспекты использования инвестиций не хуже бизнесменов из других стран.

Решению вышеперечисленных проблем и призван помочь бизнес-план, который является основным документом, определяющим стратегическое развитие фирмы.

В сегодняшней России одной из первоочередных задач бизнес- планирования является привлечение для участия в проектах потенциальных инвесторов и партнеров. [[1]](#footnote-1)

Кроме того, важной задачей для любого бизнеса следует считать разработку стратегии и тактики производственно- хозяйственной деятельности фирмы.

Указанные выше и некоторые другие аспекты предопределили выбор темы настоящей дипломной работы, которая посвящена роли бизнес-плана в совершенствовании управления хозяйственной деятельностью предприятия.

Цель работы: на примере ООО “Льдинка”, занимающегося производством прохладительных напитков рассмотреть основные аспекты бизнес-планирования и определить способы и методы совершенствования его деятельности, основываясь на разработке бизнес-плана.

## Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Анализ внешней экономической среды:

* Изучение конкурентов
* Изучение экономической ситуации на рынке прохладительных напитков г.Архангельска.

1. Изучение внутренней среды предприятия

* Техническое оснащение ООО "Льдинка"
* Персонал предприятия
* Мотивация труда
* Финансовое состояние

1. SWOT – анализ

* Конкурентные преимущества
* Слабые и сильные стороны предприятия

1. Экономическое обоснование бизнес-плана
2. Сделать выводы о проведенной работе

Теоретическо-методологическая основа дипломной работы: исследования российских и зарубежных авторов, относящиеся к изучаемой теме. При подготовки диплома также учитывались сосновные нормативно-правовые акты Российской Федерации, регламентирующие хозяйственную деятельность предприятий.

Теоретическая база: Областная научная библиотека им. Добролюбова, Центральная городская библиотека им. Ломоносова, библиотека ИУППК.

Эмпирическая база исследования представлена данными об изучаемом предприятии, которые были собраны автором во время преддипломной практики и ранее.

Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы. Первая глава посвящена теоретическим аспектам бизнес-планирования.. Во второй главе на основе всесторонней оценки ООО "Льдинка", автором предпринята попытка посредством подготовки бизнес-плана выявить пути совершенствования его хозяйственной деятельности.

В заключении приводятся основные выводы, сделанные в ходе настоящего дипломного исследования.

1. БИЗНЕС-ПЛАН КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1.Функции бизнес-плана и его роль в совершенствовании хозяйственной деятельности предприятия

Бизнес-план –это комплексный документ, отражающий важнейшие аспекты и показатели, дающие объективное и целостное представление о будущем или начинаемом деловом предприятии. Это план разумной организации конкретного дела.

Условия предоставления средств инвесторам или кредиторам во многом зависит от того, как подготовлен бизнес- план. Поэтому сверхзадачей разработчиков бизнес-плана является не только получение средств от инвестора, но и получение их на приемлемых условиях.[[2]](#footnote-2)1

Целью разработки бизнес-плана является планировние хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдальнные периоды в соответствие с потребностями рынка и возможности получения необходимых ресурсов.

Бизнес- план помогает предпринимателю решить следующие задачи:

* определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
* сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения;
* выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
* выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда требованиям, предъявляемым для достижения поставленных целей.
* определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта;
* оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
* предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Планирование деятельности фирмы с помощью бизнес-плана сулит немало выгод:

- заставляет руководителей фундаментально изучить перспективы фирмы;

* позволяет осуществить наиболее четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
* определяет показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля;
* побуждает руководителей конкретнее определить свои идеи и пути их достижения;
* делает фирму более подготовленной к внезапным изменениям рыночной ситуации;
* четко формализует обязанности и ответственность всех руководителей фирмы.

Как правило, потребность в бизнес-плане возникает при решении таких актуальных задач, как:

* подготовка заявок существующих и вновь созданных фирм на получение кредитов;
* обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;
* открытие нового дела, определение профиля будущей фирмы, основных направлений ее коммерческой деятельности;
* перепрофилирование существующей фирмы, выбор новых видов, направлений, способов осуществления коммерческих операций;
* выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

Основные рекомендации к составлению бизнес-плана можно сформулировать следующим образом:

- краткость, то есть изложение только самого главного по каждому разделу;

-доступность в изучении и понимании – он должен быть понятен широкому кругу людей;

* не изобиловать техническими подробностями;
* лаконичность, убедительность;
* должен побуждать интерес у партнеров.

Бизнес-план выполняет следующие функции:

* визитная карточка предприятия;
* средство для привлечения финансовых ресурсов;
* плановый документ при оценке предпринимательских действий, который можно использовать для разработки стратегии бизнеса. Эта функция необходима в период создания предприятия, а также при выборе нового направления деятельности;
* служит “лакмусовой бумажкой” при определении проблем развития фирмы.

Бизнес- план, как правило, систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями на рынке, где действует фирма. Бизнес- план помогает предпринимателю оценивать прогресс своего дела на основе внутрифирменного и макроэкономического анализа и контролировать текущие операции.

Таким образом, бизнес-план является неотъемлемой частью любого предприятия, независимо от его размера он обобщает анализ возможностей для начала и расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент компании намерен использовать этот потенциал. Велико его значение и для привлечения партнеров, создания совместных предприятий, а также для получения финансирования.

Существует два основных подхода к разработке бизнес- плана. Первый заключается в том, что бизнес- план составляется наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в нем посредством подготовки исходных данных. Другой подход - когда инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов. Для российской практики второй вариант является наиболее подходящим. Инициаторы проекта являются специалистами в производственных вопросах, но, как правило, слабо разбираются в тонкостях финансового обеспечения проекта и сбыта продукции. Эти вопросы разрабатывают наемные специалисты. Важное значение имеет структура бизнес-плана, который представляет собой сложный документ, включающий в себя описание компании, ее потенциала, оценку внутренней и внешней среды бизнеса, конкретные данные о развитии фирмы. Хотя внешне бизнес-планы могут отличаться друг от друга, состав их разделов остается почти неизменным. Он включает: резюме, характеристику отрасли, описание компании и производимых ее продуктов и услуг, план–маркетинг, организационный план, финансовый план; оценку рисков, страхование. Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Здесь указывается где, когда, кем составлен данный документ, также четко формулируется идея, заложенная в бизнес-плане.

Вторая страница плана содержит оглавление, которое должно отражать его структуру. Это номенклатура разделов, параграфов. Затем идет введение, в котором указана задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

Раздел “Возможности фирмы (резюме)” - информация, дающая представление о фирме и обеспечивающая все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность. В приоритетном порядке указывается направление деятельности компании, по каждому направлению указываются целевые рынки и ответственные лица. Должны быть сформированы цели и задачи проекта, освещены стратегии, мероприятия для их достижения.

1.2. Структура бизнес- плана

Первым шагом в составлении бизнес- плана является определениецелей фирмы. Если фирма ориентируется на рост, то ее целями будут:

* повышение общего объема продаж до … или в … раз;
* повышение доли фирмы на сложившихся рынках ;
* освоение новых рынков.

Если фирма не предполагает быстрого темпа роста производства, то главные ее цели связаны с:

* повышением роста чистого дохода;
* повышение качества продукции;
* повышение доли сервисных и сопутствующих услуг.

Если фирма задумала изменить ассортимент своей продукции, ее цели будут сведены преимущественно к:

* сокращению срока освоения новых видов продукции;
* росту объемов производства новых изделий (услуг);
* проникновению на рынок и вытеснению старых товаров.

#### **“Отрасль, фирма и ее продукт”**

Целью раздела “Отрасль, фирма и ее продукт”является предоставление инвесторам необходимых сведений о производимом продукте и его рынке сбыта. Раздел должен описывать сферу бизнеса и продукт, который фирма будет предлагать к продаже, характер отрасли и коньюнктуру рынка. Анализирую отрасль, необходимо показать

текущее состояние и перспективы развития фирмы. Здесь описываются новые продукты или достижения, новые рынки и показатели, новые потребности, новые компании или другие экономические и социально- политические тенденции и факторы, способные оказать позитивное и негативное влияние на реализацию проекта, а также возможности выхода бизнеса на внешний рынок.

В подразделе “Фирма” необходимо краткое описание сферы, в которой действует фирма или в которую она намеревается войти, указать, кто является или намеревается стать ее главными покупателями, отметить дату регистрации проекта, а также реквизиты фирмы.

Если фирма функционирует в течение нескольких лет и ей потребовалось расширение объема финансирования, необходимо описать ее историю, упомянуть крупные сделки и операции. Если фирма терпела убытки, следует описать их и подчеркнуть, что намерено предпринять руководство для преодоления возникших трудностей.

# В подразделе “Товары, продукция, услуги” следуетотметить, какая степень защищенности товаров, достоинства и недостатки. Необходимо детально рассмотреть товары, их отличительные особенности, позволяющие получить полезный эффект. Также здесь отмечаются новые и уникальные свойства товаров (услуг), указываются причины интереса к ним покупателей, делается упор на наиболее полное удовлетворение запросов покупателей. Важно обратить внимание как на основное значение товара, так и на возможные его побочные применения. Следует подчеркнуть отличительные особенности предлагаемой продукции и разницу между тем, что уже имеется на рынке, и тем, с чем фирма хочет на него выйти. На продукцию (услуги) представляются краткие характеристики, включая, если необходимо, фотографии.

В данном разделе используются общие технологические оценки, характеристики жизненного цикла товаров (услуг), анализ конкурентноспособности отдельно для внешнего и внутреннего рынка. Для экспортных товаров желательно обратить внимание на специфические требования с точки зрения функций, цены, дизайна, упаковки.

Следует подтвердить право собственности и представить имеющиеся патенты, торговые марки, другие атрибуты собственности, отметить перспективы развития ассортимента или развития родственной продукции (услуг), подчеркнуть их достоинства и объяснить, как фирма собирается их использовать.

Описание товара (услуги), должно отражать:

1. Сущность товара.
2. Основные черты товара: какую потребность удовлетворяет, как реализуется продукция или услуга, насколько изменчив спрос на товар (услугу), какой группе покупателей он доступен, каковы постоянные издержки, связанные с производством, кто должен освоить производство данного товара.
3. Анализ товара: по какой цене потребитель будет покупать товар, в чем его отличия и преимущества от других, близких по назначению товаров; возможности и необходимость модернизации товаров, предполагаемые направления сбыта товаров, перспективы смены данного товара другим.
4. Условия производства должны показать, что в случае освоения изготовления данного товара могут произойти следующие изменения в фирме:

* повысятся требования к квалификации работников и появится необходимость частичной замены людей,
* изменятся используемые материалы и их поставщики,
* устареет техника и потребуется новое оборудование,
* необходимо уточнить потребности в новых научных, конструкторских и технологических разработках.

5. Полезный эффект от производимого товара (услуги). Полезный эффект-это то, ради чего приобретается товар. Отличительные особенности товара – это то, что делает возможным получить полезный эффект. Однако не стоит уповать на исключительные особенности товара. Лучше сделать упор на максимальное удовлетворение запросов рынка. Покупателю совершенно безразличны такие важные с точки зрения производителя свойства товаров, как трудоемкость, материалоемкость, энергоемкость их изготовления, технологичность изделий в производстве, особенности их конструкции. Два элемента - потребительские свойства и цена – являются определяющими для покупателя при совершении покупки и главными составляющими конкурентоспособности товаров, отражающими его отличие от товара- конкурента.

Результатом этого анализа должен стать вывод о желательности освоения нового товара и потребности в финансировании. [[3]](#footnote-3)1

##### План маркетинга

Такая важная составляющая бизнес- плана как план маркетинга детально расскрывает политику в области торговли и обслуживания, цены, рекламную стратегию, что позволяет достигнуть планируемых объемов продаж и занять соответствующее место на рынке.

Прежде чем перейти к освещению планирования маркетинга в фирме, в частности, соответствующего раздела бизнес- плана, следует остановиться на характеристике его сущности и основных составляющих.

Современный маркетинг-это система организации деятельности фирмы по разработке. производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросовпокупателей с целью получения прибыли. Можно с уверенностью сказать, что вся рыночная деятельность любой компании, в частности, формирование всех разделов бизнес- плана, происходит на основе маркетинговых исследований рынка, на базе широкомасштабного использования всего колоссального потенциала маркетинга.[[4]](#footnote-4)2

Вся деятельность компании должна основываться на глубоких и достоверных знаниях потребительского спроса и его изменений. Необходимо выявление неудовлетворенных запросов покупателя с тем, чтобы ориентировать производство на их обеспечение. Важно активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений. Основным принципом маркетинга является ориентация конечных результатов производства на требования и пожелания потребителей.

Исследование рынка и продаж проводится с целью получения данных о рыночных условиях для определения дальнейшей деятельности предприятия. Без рыночных исследований невозможно систематически собирать, анализировать и сопоставлять всю информацию, необходимую для принятия решений, связанных с работой на рынке, выбором рынка, определением объема продаж, позиционированием и планированием рыночной деятельности. Основные направления исследования рынка и продаж включают в себя:

* оценку емкости рынка;
* сегментацию рынка;
* анализ тенденций изменения и развития рынка, включая анализ изменения экономических, научно-технических, демографических, экологических, законодательных и других факторов;
* изучение фирменной структуры рынка;
* прогноз объема продаж.

### Определение емкости рынка является главной задачей рыночного исследования. Под емкостью товарного рынка понимается возможный объем реализации товара при данном уровне и соотношении цен.

Емкость рынка характеризуется размерами спроса населения и величиной товарного предложения. Существует два уровня емкости рынка: потенциальный и реальный. Действительной емкостью рынка является первый уровень. Потенциальный уровень определяется личными и общественными потребностями и отражает адекватный им объем реализации товаров. Реально складывающаяся емкость рынка может и не соответствовать его потенциальной емкости.

Рыночная сегментация представляет собой, с одной стороны, метод нахождения частей рынка и определения объектов, на которые направлена маркетинговая деятельность предприятия. С другой стороны – это управленческий подход к процессу принятия решения на рынке, основа для выбора правильного сочетания элементов маркетинга. Сегментация проводится с целью максимального удовлетворения запросов потребителей в различных товарах, а также, рационализации затрат предприятия- изготовителя на разработку программы производства, выпуск и реализацию товаров.

Объектами сегментации являются прежде всего потребители. Выделенные особым образом, обладающие общими признаками, они составляют сегмент рынка. Под сегментацией понимается разделение рынка на сегменты, различающиеся своими параметрами или реакцией на те или иные виды деятельности на рынке (рекламу, методы сбыта). Наиболее распространенными методами сегментации являются метод группировок по одному или нескольким признакам и метод многомерного статистического анализа.

Изучение фирменной структуры рынка проводится с целью получения сведений о возможных посредниках, с помощью которых предприятие будет действовать на выбранных рынках. Помимо коммерческих, торговых и иных посредников, предприятие должно иметь правильное представление о других помощниках в своей деятельности на рынке. Это – транспортно- экспедиционные, рекламные, страховые, юридические, финансовые, консультационные и другие организации, создающие в совокупности инфраструктуру рынка.

Товар должен найти своего покупателя. Исследование фирменной структуры рынка помогает добиться этого с наименьшими затратами.

Продукция фирмы может реализовываться непосредственно или через каналы сбыта, включающие одного или нескольких посредников. Обращение к маркетинговым посредникам может быть обусловлено следующими причинами: недостаток оборотных средств, отсутствие складских помещений, рост продаж и другое. Маркетинговые посредники способствуют более рациональному и более эффективному распределению и сбыту продукции. Основными результатами анализа тенденций изменения и развития рынка являются прогнозы его развития, оценка коньюнктурных тенденций, выявление главных факторов успеха. определяются наиболее эффективные способы ведения конкурентной политики на рынке и возможности выхода на новые рынки.

Исследование потребителей позволяет определить и изучить весь комплекс побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе товаров (доходы, социальное положение, возрастная структура, образование). Предметом исследования являются мотивы потребительского поведения на рынке и факторы, их определяющие. Изучается структура потребления, обеспеченность товарами, тенденции покупательского спроса. Разработками здесь являются типология потребителей, моделирование их поведения на рынке, прогноз ожидаемого спроса.

Для маркетинга важно выяснить психологию приобретения товара и механизм удовлетворения потребностей этими товарами, только тогда можно рассчитывать на то, что продукция будет покупаться.

Основная задача при изучении конкурентовзаключается в том, чтобы получить необходимые данные для обеспечения конкурентного преимущества на рынке, а также найти возможность сотрудничества с возможными соперниками. С этой целью анализируются слабые и сильные стороны конкурентов, изучаются занимаемая ими доля рынка, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов; материальный, финансовый, трудовой потенциал конкурентов, организация управления трудовой деятельностью. Результатом таких исследований становится выбор путей и возможностей достижения наиболее выгодного положения на рынке относительно конкурентов, определение стратегии обеспечения ценового или качественного обеспечения преимущества предлагаемых товаров.

В этом разделе бизнес плана необходимо ответить на вопросы:

1. Кто является вашим конкурентом сегодня и в каком состоянии его дела: стабильны, на подъеме или идут на спад?
2. Каковы отличия вашего товара (услуги) от аналогичных товаров конкурентов?
3. Каковы, хотя бы в общих чертах, шансы и возможности появления новых конкурентов?
4. В чем вы рассчитываете их превзойти?

Цель данного раздела – облегчить выбор подходящей тактики конкурентной борьбы и предостеречь свою фирму от чужих промахов. К числу типичных ошибок можно отнести попытки внедриться на перенасыщенный рынок. Детальный анализ действий конкурентов может заставить сменить стратегию и внести коррективы в текущую деятельность, дабы успешнее противостоять своим соперникам. Причем такой анализ необходимо вести постоянно хотя бы потому, что рынки пребывают в постоянном изменении и чей- то успешный дебют привлекает новых конкурентов.

Исследование ценнаправлено на определение такого их уровня и соответствия, который давал бы возможность получения наибольшей прибыли при наименьших затратах. В качестве объектов исследований выступают затраты на разработку, производство и сбыт товаров, влияние конкуренции со стороны других предприятий и товаров- аналогов, поведение и реакция потребителей относительно цены товаров. В результате выбираются наиболее эффективные соотношения затрат и цены, цены и прибыли, уменьшаются издержки обращения.

Цена и ценовая политика - одна из главных составляющих успеха на рынке. Цена- это фактор, который обусловлен множеством других факторов, связанных с производством и реализацией продукции. Суть ценовой политики заключается в том, чтобы устанавливать на товары такие цены и так варьировать ими в зависимости от положения на рынке, чтобы овладеть его определенной долей, обеспечить намеченный объем прибыли, решать другие стратегические и оперативные задачи. Особенно аккуратным надо быть при установлении цен на внешнем рынке.

При разработке ценовой политики следует ориентироваться на следующие моменты:

* какое место занимает цена среди средств конкурентной борьбы на каждом рынке, на котором действует фирма;
* может ли фирма выдержать роль ценового лидера или должна следовать за другим лидером, выдержит ли она “ценовую войну”;
* какой должна быть ценовая политика по отношению к новым товарам.

В ценовой политике важное место занимают скидки. В частности, сезонные скидки способствуют быстрой распродаже товаров, очень ходовых в данный период (елочные игрушки перед Новым годом, садовые инструменты весной и осенью) .

Исследование товародвижения и продаж помогает определить наиболее эффективные и рациональные пути, способы и средства быстрейшего доведения товара до потребителей и его реализации. Объектами изучения являются торговые каналы, посредники, продавцы, формы и методы продажи, издержки обращения (сопоставление торговых расходов с размерами получаемой прибыли). Включается также анализ функций особенностей деятельности различных типов предприятий оптовой и розничной торговли, выявление их сильных и слабых сторон, характера сложившихся отношений с товаропроизводителями. Такие сведения позволяют определить возможности увеличения товарооборота предприятия, оптимизировать товарные запасы, разработать критерии выбора эффективных каналов товародвижения, разработать приемы продажи товаров конечным потребителям, уменьшить издержки обращения.

Исследования системы стимулирования сбыта и рекламыпозволяют выявить, как, когда и с помощью каких средств лучше стимулировать сбыт товаров, повысить авторитет товаропроизводителя на рынке, успешно осуществлять рекламные мероприятия. В качестве объектов выступают поведение на рынке поставщиков, посредников, покупателей; эффективность рекламы; контакты с покупателями. Полученные результаты позволяют выбрать политику “паблик рилейшзн”; создать благоприятное отношение к предприятию, его товарам; сформировать имидж предприятия; определить методы формирования спроса населения, воздействия на поставщиков и посредников; повысить эффективность коммуникационных связей, в том числе рекламы.

Спрос на любой товар – результат существования двух компонентов: платежеспособного потенциального покупателя и его желания разрешить свою проблему с помощью предлагаемого товара, то есть удовлетворить свою потребность. В итоге человек принимает решение, стать ли ему действительно покупателем или отказаться от покупки, если потребность не слишком активна. Это означает, что лица, принимающие решение о покупке и влияющие на такое решение должны быть информированы о потребности, которую удовлетворяет данный товар, а также о качестве такого удовлетворения, то есть потенциальные покупатели нуждаются в информации о потребительских свойствах товаров.

Поскольку на рынке присутствует одновременно несколько конкурирующих между собой товаров, каждая фирма стремится повлиять на выбор покупателя в свою пользу. Инструментом такого воздействия является реклама, коммерческая пропаганда потребительских свойств товара. В последнее время применяется комплексное воздействие на покупателя с помощью не только рекламы, но и других средств, объединенных термином ФОССТИС.

В комплекс ФОССТИС входят реклама, продвижение товара, обеспечение связи с общественностью. Эти элементы влияют не только на формирование спроса, но и на стимулирование сбыта. Мероприятия ФОС (формирование спроса) обращены к потенциальному покупателю, когда его знакомят с новым, только вводимым на рынок товаром. Применяемые методы -–“водящая реклама”, участие в выставках, ярмарках. Цель- создание в сознании потенциальных клиентов образа товара и показ того, что именно этот товар лучше других удовлетворяет данную потребность или комплекс потребностей.

Мероприятия СТИС (стимулирование сбыта) содействуют расширению продаж товаров, уже не считающихся новинками. Задача СТИС – побудить к повторным покупкам, а также в соответствии с фазами жизненного цикла товара на рынке и ценовой политикой предприятия, распространить товар среди новых сегментов покупателей, завоевывая все большую долю рынка. Для покупателя безразлично, благодаря какому мероприятию ФОССТИС он приобрел товар. Но для руководства фирмы, выделяющего деньги на ФОССТИС, это имеет важное значение. Это нужно учитывать при составлении бизнес- плана.

Стимулирование продвижения товаров на рынок касается не только рекламы, но и других сторон сбытовой политики предприятия. Необходимо проанализировать эффективность конкурсов, скидок, премий, награждений и иных льгот, которые могут применяться во взаимодействии с поставщиками и покупателями, посредниками. Необходимо рационализировать сбытовую политику предприятия для того, чтобы доводить товары до потребителя в том месте, того количества и качества, которое требуется для быстрой реализации производимых товаров, уменьшения издержек обращения, быстрой оборачиваемости вложенных средств и тем самым увеличения прибыли предприятия. Таким образом, в плане маркетинга обязательно нужно отметить следующие ключевые моменты:

1. Конечные потребители, характер спроса, особенности сегментирования рынка, на которые ориентируется проект и почему он оказался успешнее, чем у конкурентов. Какие свойства продукции или услуг делают ее предпочтительнее по отношению к конкурентам.
2. Факторы, от которых зависит спрос на товары (для потребительских товаров- денежные доходы населения; инвестиционных – уровень капиталовложений, промежуточных – общий уровень развития экономики).
3. Воздействие на продукт технологических изменений (законодательство, продукты- заменители).
4. Каких действий конкурентов следует опасаться и каковы основные элементы стратегии противодействия.
5. Обоснование цен.
6. Организация сбыта.
7. Организация рекламы, примерный объем затрат.
8. Сведения о разработке новых продуктов, могущих составить конкуренцию предполагаемому.
9. Целевые показатели, т.е. чего надо добиться в ближайшее время.
10. Имеются ли договоры на реализацию товаров.[[5]](#footnote-5)1

##### План производства

Производственный план бизнес-плана содержит описание всего производственного процесса. Основная цель раздела – предоставить информацию по обеспечению с производственной стороны выпуска продукции, разработать меры по поддержанию и развитию производства. Кроме того необходимо подтвердить расчетами, что создаваемая фирма в состоянии реально производить необходимое количество товаров (услуг) в в нужные сроки и с требуемым качеством.

Этот раздел должен отражать виды обслуживания, фирменные условия, требуемое оборудование и рабочую силу, которые необходимы для производства продукции (услуг).

Для производственного бизнеса рассматриваются вопросы, касающиеся материально- технического обеспечения, контроля выпускаемой продукции, ее реализации, управления производственным процессом и закупок, то есть определения, какая часть узлов и деталей должна производиться фирмой, а какая – сторонними организациями. В сфере услуг особое внимание фокусируется на определении приемлемого местоположения, стремлении уменьшить накладные расходы, получении требуемого оборудования и повышении конкурентноспособности путем подбора и обучения персонала.

Анализ географического положения*.* предполагает описание местонахождения производства, и выяснение его плюсов и минусов в таких вопросах, как уровень заработной платы, доступность рабочей силы, близость к заказчикам, источникам сырья, транспортные возможности, местное законодательство, налоги и сборы. Для сферы обслуживания является определяющей близость к заказчику. Удачное расположение – один из важнейших факторов успеха проекта. При этом следует указать:

1. Адрес фирмы.
2. Особенности помещения.
3. Наличие собственной и арендуемой земли.
4. Необходимость реконструкции здания.
5. Наиболее распространенные виды бизнеса в регионе.
6. Причины выбора местоположения фирмы.

Если фирма уже работает, необходимо отметить условия ее работы. Такое описание должно включать характеристику производственных и офисных площадей, складов и земельных участков, машин, специальных инструментов и другого оборудования. Целесообразно отметить, достаточна ли имеющаяся производственная база для осуществления проекта и каковы перспективы ее расширения.

Следует определить, будет ли оборудование закупаться или браться в аренду, стоимость и время каждой операции. Надо определить величину предполагаемого финансирования закупки машин и оборудования. Эта информация станет частью финансового плана.

Необходимо отметить, как и когда машины и оборудование могут быть использованы в будущих проектах, обсудить планы улучшения существующего и приобретения дополнительного оборудования, объяснить перспективные потребности в оборудовании и определить время и стоимость каждого приобретения.

Целесообразно описать производственный процесс и составляющие его компоненты. К последним относятся: стратегия производства и закупок, необходимость привлечения дополнительного финансирования, совершенствование мастерства работников и другие вопросы. Руководство фирмы должно ответить на вопрос: делать или покупать?

Необходимо произвести обзор потенциальных соисполнителей и поставщиков и описать их функции, степень их надежности, указать запасные варианты.

Представляя производственный план, следует обосновать натуральные и стоимостные показатели при различных уровнях продаж с подразделением на материалы, трудовые ресурсы, закупаемые комплектующие детали, обсудить размеры требуемого финансирования при различных уровнях продаж.

Необходимо пояснить, как осуществить выпуск сезонной продукции без сбоев, например, предусмотреть возможность дополнительной разовой помощи в пиковый период.

Следует кратко описать подходы в вопросах контроля за качеством производственных процессов, продукции, указав затраты по контролю за качеством на каждой стадии проекта; пояснив каким образом это сможет уменьшить сервисные проблемы и предотвратить рекламации со стороны потребителей; описав как будет организован процесс закупок, чтобы необходимые материалы и полуфабрикаты всегда имелись в наличии, приобретались по оптовым ценам.

Что касается рабочей силы, то рассчитывается численность персонала, необходимого для качественного и эффективного производства продукции. Если квалификация работников неадекватна потребностям фирмы, описываются методы обучения персонала, указываются затраты на обучение.[[6]](#footnote-6)1

Таким образом, можно отразить в следующих тезисах основное содержание производственного плана:

1. Графическая схема производственного процесса. Если привлекаются субподрядчики, их адреса.
2. Специфические требования к организации производства.
3. Состав необходимого оборудования, его поставщики и условия поставок.
4. Сырье и материалы: поставщики (название, условия поставок) и ориентируемые цены.
5. Альтернативные источники снабжения сырьем и материалами.
6. Себестоимость производимого продукта.
7. Оборудование, необходимое в перспективе.
8. Обеспечение экологической и технической безопасности.

**Организационный план**

Важной составной частью бизнес-плана является организационный план. В нем фирма характеризуется с точки зрения системы организации управления ее работой. Целевой функцией организации управления является принятие решений и их реализация. Организация управления включает формирование организационной структуры и ее обеспечение. Принятая организационная структура определяет содержание работ создаваемых подразделений, квалификационные требования к специалистам. В этом разделе указываются источники и способы привлечения специалистов для постоянной работы, величина их заработной платы, возможности привлечения внешних экспертов.

Основная общая цель предприятия детализирует его статус, обеспечивает направление для определения целей и тактических подходов на различных организационных уровнях. Формулировка данной цели должна содержать следующее:

* задача рыночных действий предприятия с точки зрения его основных услуг или товаров, его рынков и технологий;
* характеристика особенностей внешней среды по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы ее деятельности;
* оценка культуры организации, рабочего климата, существующего внутри фирмы.

Общепринятые цели формулируются и устанавливаются на основе первенствующей задачи предприятия, определяемых ценностей и целей, на которые ориентируется его руководство. Чтобы обеспечить истинный вклад в успех предприятия, цели должны быть конкретными, измеримыми, ориентируемыми во времени, достигаемыми.

Диагностический этап процесса планирования начинается с изучения внешней среды. Здесь важно оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей деятельности компании, определить, какие факторы представляют угрозу для текущей деятельности фирмы; выявить, какие факторы открывают больше возможностей для достижения общефирменных целей посредством корректировки плана.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики плана контролируют внешние по отношению к предприятию обстоятельства, чтобы определить возможности и опасности для фирмы.

Роль анализа внешней среды в процессе планирования заключается по существу, в ответе на три вопроса:

1. Где сейчас находится предприятие в рамках рынка?
2. Где, по мнению руководства, оно должно находиться в будущем?
3. Что должен сделать менеджер, чтобы предприятие переместилось из положения в настоящем в положение в будущем?

С самого начала должен быть определен план развития организационной структуры компании. В большинстве случаев его представляют в виде организационной схемы, показателей связи и разделение ответственности в рамках организации. Важно рассмотреть проблемы ответственности, связанные с ближайшими потребностями компании, а также то, что станет актуальным по мере развития фирмы (выяснить, какие сотрудники будут способны выполнять отводимые им функции; оценить взаимоотношения между сотрудниками, а также то, как будет формироваться задание для них).

Решение вопроса о том, каким образом будет распределена ответственность и, что еще важнее, власть, должно быть принято на самой ранней стадии разработки фирмы.

В рамках определения кадровой политики и стратегии фирмы должно складываться представление о философии, которой она будет руководствоваться при решении кадровых и организационных вопросов. Ответственная проблема- комплектация штата. Правовое решение о найме работников приобретает первостепенное значение, особенно в начальный период формирования фирмы. Привлечение в фирму способных людей с самого начала можно считать большой удачей. Могут представлять интерес данные о структуре заработной платы, пакет льгот, сведения об изменениях, планах стимулирования, участия в прибыли, о фондовых отношениях. Полезно охарактеризовать, каким образом политика вознаграждения будет трансформироваться с течением времени.

Весьма существенны и меры защиты прав фирмы, к которым относятся патенты, лицензии, товарные знаки, авторские права.

Очень многое зависит от качества управления фирмой. Современный менеджмент выступает не только в качестве науки и практики управления, организации управления компанией, процесса принятия решений, и их реализации, сколько искусством управления людьми. Каждый человек индивидуален, к каждому нужен особый, свой собственный подход, если менеджер хочет, чтобы работник раскрыл весь свой собственный потенциал. Не будучи знатоком человеческой натуры, менеджер не сможет рассчитывать на успех. Менеджер решает что, как и кому делать, и несет за это ответственность. Но вместе со своим статусом и положением в коллективе он должен приобрести авторитет, стать подлинным лидером.

Таким образом, организационный план – это раздел бизнес- плана, в котором идет речь о том, с кем вы собираетесь организовать свое дело и как планируете наладить его бесперебойное и успешное функционирование. В этом разделе необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какие специалисты вам понадобятся для успешного ведения дела?
2. На каких условиях вы будете привлекать специалистов – на постоянную работу , по контракту или в качестве совместителей?
3. Как будет оплачиваться труд каждого работника, на каких принципах и условиях будет осуществляться стимулирование?

Подчеркнем, что к найму дополнительных работников следует прибегать только в том случае, если это повысит доходность фирмы. Только тщательный отбор кандидатуры на место может дать желаемый результат. Зарплата служащих относится к разряду постоянных издержек, поэтому необходима твердая уверенность в их целесообразности.[[7]](#footnote-7)1

Другой важной проблемой является вопрос о том, с кем иметь дело, кого взять в компаньоны. Опыт показывает, что вступать в бизнес, организовывать дело следует только с хорошо известными людьми, единомышленниками.

**Юридический план**

В юридическом плане важно отметить форму собственности, обратив внимание на условия создания и партнерства по товариществам; на основных пайщиков и доли для акционерного общества, на объем акций уже выпущенных и количество предполагаемого дополнительного выпуска для открытого акционерного общества, на их отношения с местной администрацией, выделив вопросы, решение которых существенно зависит от отношения к ним местной администрации.[[8]](#footnote-8)2

**Финансовый план**

Цель финансового плана – представить достоверную систему данных, отражающих ожидаемые финансовые результаты деятельности фирмы. прогноз финансовых результатов призван ответить на главные вопросы, волнующие менеджера. Именно из этого раздела инвестор узнает о прибыли, на которую он может рассчитывать, а заимодавец – о способности потенциального заемщика обслужить долг.

Конечно, всякий финансовый анализ будущего характеризуется неопределенностью, поэтому возможны несколько сценариев, свидетельствующих о предложениях в отношении будущего и позволяющих лучше понять перспективы фирмы. для того, чтобы бизнес- план был действительным инструментом планирования. а также документом, способным привлечь внимание потенциальных инвесторов и кредиторов, его содержание должно соответствовать реально складывающейся обстановке.

Финансовый план не должен расходиться с данными, представленными в остальной части бизнес- плана. Несоответствие в финансовом плане свидетельствует либо о недобросовестности, либо о недостаточной компетенции авторов. В сжатой форме должны быть изложены все предпосылки, которые стали основой разработки плана.

Подготовленный надлежащим образом финансовый план, может быть использован для оценки резервов фирмы, а также для разработки ее детального бюджета. Бизнес-план является руководящим документом, в котором детально расписано, как, когда и на что будет расходоваться капитал, а также указываются цели, достижение которых необходимо для обеспечения успеха бизнеса.

Наиболее важным элементом здесь является ожидаемый объем продаж. Достоверность данного прогноза очень важна. Остальные разделы финансового плана базируются в основном на этом важном элементе.

Второй важный прогноз относится к себестоимости реализованной продукции (затраты на производство продуктов и услуг, выручка от реализации которых получена в течение конкретного периода. Включает в себя прямые затраты труда – заработная плата, сырья, материалов, также некоторые затраты, связанные непосредственно с превращением сырья и материалов в готовую продукцию) и валовой прибыли (разница между чистым объемом реализации продукции, услуг и прямыми затратами на их производство). Оба показателя зависят от затрат, связанных с производственной деятельностью или с приобретением активов, а также политики цен. Итак, финансовый план является ключевым разделом бизнес- плана и просчитывается по результатам прогноза производства и сбыта продукции и услуг. При его разработке учитываются характеристики среды, в которой предполагается реализация намеченного – налоговые условия; изменение курса валют, по которым ведутся расчеты; дифференцированная характеристика среды; дата начала и время реализации проекта.

Финансовый план включает три документа: отчет о прибылых и убытках (отражает операционную деятельность фирмы), план- баланс и отчет о движении денежных средств.

Прогноз прибыли и убытков.Цель этого прогноза заключается в определении прибыльности проекта. Решающим из разрабатываемых прогнозов является прогноз реализации (продаж). В данном разделе используются ранее составленные прогнозы размеров сбыта. Одновременно должны предусматриваться ассигнования на покрытие производственных издержек. Уровень производства определяется прогнозами сбыта, а также выполнением требований инвесторов. материальные, трудовые, производственные потребности должны быть определены и переведены в стоимостную форму. Желательно разделение этих издержек на постоянные и переменные. При определении эффекта от продаж учитываются производственные расходы и затраты на приобретение оборудования.

Торговые издержки включают расходы по транспортировке, хранению, рекламе, и продаже в кредит. Общие и административные издержки: зарплата управленческому персоналу, представительские расходы, затраты на юридическую и бухгалтерскую помощь. производственные и рекламные расходы – арендная плата, коммунальные услуги, страховые взносы, затраты на телефон.

Разработанные планы должны подготавливаться помесячно на первый год и поквартально на второй и третий годы. Необходимо четко сформировать способы сокращения производственных издержек и торговых затрат. Из-за важности плановых прибылей и убытков для определения финансовой привлекательности проекта для потенциальных инвесторов очень важно, чтобы спорные предложения были полностью раскрыты и документально оформлены. Такие спорные положения могут включать размеры долгов и процентные ставки торговых издержек, общие и административные расходы, составляющие фиксированный процент от стоимости или продаж.

План-баланс*-*демонстрирует финансовое состояние фирмы на конец рассчитываемого периода времени. Из его анализа можно сделать вывод о росте активов и об устойчивости финансового положения фирмы в конкретный период времени. Баланс детализирует использование и вложение финансовых ресурсов, требуемых для поддержания проектного уровня производства. Инвесторы просматривают планируемые бухгалтерские балансы, устанавливая, не превышают ли долги допустимых размеров, рабочий капитал, текущие издержки, товарный оборот и т.д. и в зависимости от этого определяют будущее финансирование проекта.[[9]](#footnote-9)1

Отчет о движении денежных средств*-* характеризует формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств фирмы в динамике. Проектировка потоков денежных средств наиболее важный финансовый прогноз в бизнес- плане. Отчет о денежном потоке отражает фактические поступления денежных средств и их перечисление. Итоговая цифра отчета о потоке денежных средств отражает сальдо оборота денежных средств компании, а не ее прибыль. В отличии от отчета о прибыли, отчет о денежных потоках отражает фактическое поступление всех денег из всех источников, включая выручку от реализации продукции, от продажи акций или полученных в долг, а также средств от продажи или ликвидации некоторых активов. Что касается затрат, то в отчет о денежных потоках включается фактическая оплата всех затрат. Некоторые затраты могут быть покрыты немедленно, в то время как другие -– через некоторое время.

В отчет о денежных средствах не включается амортизация. Хотя это и расход, но она не представляет собой денежное обязательство, в то же время погашение основной суммы долга, хотя и не является расходом, включается в отчет о денежных потоках, так как является денежным обязательством. Другие траты денег, направленные на приобретение оборудования или выплату дивидендов, не являются затратами, поэтому влияют на денежные потоки.

На основе отмеченных трех документов проводится анализ финансовых ресурсов фирмы и выбирается схема финансирования инвестиционных проектов.

Необходимо иметь в виду, что сумма собственного и заемного капитала фирмы должна быть достаточной для покрытия отрицательной величины денежных средств в любой период времени, рассматриваемого в плане.

Каждая из схем финансирования тщательно просчитывается и оценивается по последствиям его использования. В плане учитываются как показатели финансового состояния фирмы, так и показатели эффективности инвестиций. Первая группа показателей характеризует эффективность оперативной деятельности фирмы в ходе реализации намеченного – прибыльность, рентабельность капитала, показатели финансовой деятельности (ликвидности и финансовой устойчивости) Вторая группа свидетельствует об эффективности инвестиций в конкретные проекты – сроки окупаемости, показывающие время возврата вложенных средств и характеризующие риск проекта; чистая величина дохода, отражающая масштабы намеченного и размеры прибыльности нового производства или новой услуги; индекс прибыльности фирмы вообще и норму прибыльности инвестиций. Последние показатель является главным оценочным показателем эффективности инвестиционных проектов.

Баланс не отражает результатов деятельности фирмы за конкретный период, а представляет собой “мгновенный снимок”, фиксирующий слабые и сильные стороны с точки зрения финансов в данный момент. В нем сведены воедино активы компании, ее обязательства, а также собственный капитал (разница между активами и обязательствами).Он позволяет судить о финансовом здоровье фирмы. Еще больше можно узнать. анализируя ее баланс с отчетом о прибыли. [[10]](#footnote-10)1

В завершающей части финансового план обычно присутствует анализ безубыточности, который показывает уровень продаж (производства), необходимый для того, чтобы компания была в состоянии без посторонней помощи выполнять своевременные свои денежные обязательства. Уровень продаж, при котором покрываются все расходы, является уровнем безубыточности. Желательно, чтобы планируемые продажи были больше, чем уровень безубыточности. Должен быть подготовлен график безубыточности и обсуждена возможность снижения точки безубыточности, в случае снижения планируемого начального уровня продаж. Следует показать эффект от снижения себестоимости на графике безубыточности.[[11]](#footnote-11)2

Широко используемым приемом анализа отчетности является изучение специальных коэффициентов, расчет которых основан на существовании определенных соотношений между отдельными статьями отчетности. Эти коэффициенты представляют большой интерес, поскольку достаточно быстро и просто позволяют оценить финансовое положение компании. Их достоинством также является то, что они позволяют элиминировать влияние инфляции, что особенно актуально при анализе при долгосрочном аспекте. Суть метода заключается, во- первых, в расчете соответствующего показателя, а во-вторых, в сравнении этого показателя с какой либо базой. Такой базой могут являться: общепринятые стандартные параметры, среднеотраслевые показатели, показатели конкурирующих предприятий и другое.

Для финансового менеджера финансовые коэффициенты имеют особое значение, поскольку являются базой для оценки его деятельности внешними пользователями отчетности, прежде всего акционерами и заимодателями.

Все финансовые коэффициенты можно сгруппировать следующим образом:

1. показатели ликвидности;
2. показатели деловой активности;
3. показатели рентабельности;
4. показатели платежеспособности или структуры капитала;
5. показатели рыночной активности.

Показатели ликвидности позволяют определить способность предприятия в течение года оплатить свои краткосрочные обязательства. Наиболее важными для финансового менеджмента являются показатели:

* коэффициент текущей ликвидности;
* оборотные средства;
* краткосрочные обязательства;
* коэффициент ликвидности;
* денежные средства + легкореализуемые срочной ликвидности ценные бумаги + коэффициент срочной + чистая дебиторская задолженность;
* краткосрочные обязательства;
* чистые оборотные средства + оборотные средства – краткосрочные обязательства.

Первый коэффициент отражает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения своих краткосрочных обязательств в течение предстоящего года. Согласно общепринятым стандартам считается, что этот коэффициент должен находиться в пределах от 1 до 2. Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть по меньшей мере достаточно для погашения краткосрочных обязятельств, иначе компания окажется перед угрозой банкротства.

Частным показателем коэффициента текущей ликвидности является коэффициент срочной ликвидности, раскрывающий отношение наиболее ликвидной части оборотных средств к краткосрочным обязательствам. Необходимость расчета этого показателя вызвана тем, что ликвидность отдельных категорий оборотных средств далеко не одинакова.

Большое значение в ходе анализа ликвидности предприятия имеет изучение чистых оборотных средств. Помимо общей их суммы, изменений за период и причин этих изменений, может быть также рассчитан коэффициент, характеризующий долю чистых оборотных средств, связанных в нереализованных материально- производственных запасах. Искомый коэффициент рассчитывается как частное от деления материально- производственных запасов на чистые оборотные средства.

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать , насколько эффективно предприятие использует свои средства. Как правило, к этим показателям относятся различные показатели оборачиваемости. Показатели оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового положения компании, поскольку скорость оборота средств, то есть. скорость превращения их в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платежеспособность предприятия.

**Оборачиваемость активов** = Объем реализации/среднегодовая стоимость активов

* показывает, сколько раз за год совершается полный цикл производства и обращения, или сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица активов.

Для более конкретных видов оборачиваемости средств компании необходимо рассмотрение частных показателей оборачиваемости. К ним относятся следующие:

**Оборачиваемость дебиторской задолженности =** объем реализации в кредит/ среднегодовая стоимость чистой дебиторской задолженности

* показывает, сколько раз в среднем дебиторская задолженность превращалась в денежные средства в течение года.

**Оборачиваемость материально-призводственных запсов =** себестоимость реализованной продукции / среднегодовая стоимость матер.-производственных запасов отражает скорость реализации запасов.

Очень важным индикатором качества управления финансами фирмы являются коэффициенты рентабельности. Они отражают, насколько прибыльна деятельность компании. Эти коэффициенты рассчитываются как отношение полученной прибыли к затраченным средствам либо как отношение полученной прибыли к объему реализованной продукции.

Рентабельность всех активов предприятия рассчитывается делением чистой прибыли на среднегодовую стоимость активов предприятия. Этот коэффициент отражает, сколько рублей потребовалось фирме для получения 1 рубля прибыли независимо от источника привлечения этих средств. Этот показатель является одним из наиболее важных индикаторов конкурентноспособности предприятия.

Рентабельность реализации рассчитывается посредством деления прибыли на объем реализованной продукции. Различают два основных показателя рентабельности реализации: из расчета по валовой прибыли от реализации и из расчета по чистой прибыли. Первый показатель отражает изменение в политике ценообразования и способность предприятия контролировать себестоимость реализованной продукции, то есть ту часть средств, которая необходима для оплаты текущих расходов, возникающих в ходе производственно- хозяйственной деятельности, выплаты налогов и так далее.

Рентабельность собственного капитала позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками, и сравнить этот показатель с возможным получением дохода от вложения этих средств в другие ценные бумаги.

Финансовый план предприятия обеспечивает взаимоувязку финансовых показателей, распределение доходов и образование фондов денежных средств. Стратегический финансовый план – это одна из коммерческих тайн предприятия. Планирование финансовых ресурсов и вложений гарантирует выполнение обязательств перед бюджетом, банками и акционерами, обеспечивая финансирование предпринимательской деятельности.[[12]](#footnote-12)1

**Оценка и страхование рисков.**

Как известно, даже самый хороший план не дает сам по себе гарантии успеха. Его надо уметь реализовать. Другими словами, речь идет об умении менеджера эффективно управлять имеющимися в его распоряжении различными видами ресурсов с учетом потребностей рынка. И здесь особое значение приобретает учет в должной степени возможного риска. Анализ риска производственной и финансовой деятельности фирмы является одним из важнейших разделов бизнес- плана. Для каждой фирмы риск означает вероятность наступления неблагоприятного события, которое может привести к потере части ресурсов, недополучению доходов или появлению дополнительных расходов. При подготовке этого раздела учитывают возможные изменения на рынке, для чего проводят качественный и количественный анализ рынка. С помощью такого анализа выявляются факторы риска и этапы работ, при выполнении которых он возникает. Количественный анализ помогает определить размеры риска, что является сложной задачей, решаемой посредством различных методов ( статистического. анализа целесообразности затрат, метода экспертных оценок, метода применения аналогов). Для уменьшения риска обычно используют различные аналитические методы, позволяющие повысить надежность инвестиций (метод математической статистики, экономико- математическое моделирование и другие). В результате проведения анализа риска разрабатываются мероприятия по его уменьшению.

В разделе бизнес- плана “Оценка рисков и страхование” помимо общей оценки возможных рисков, нужно провести анализ типов рисков, их источников и моментов возникновения, а также привести меры по минимизации ущерба, которые целесообразно принять в случае возникновения форс- мажорных обстоятельств, таких, как колебания курсов валют, забастовки, межнациональные конфликты, принятие новых нормативных актов или смена общегосударственного курса.

Риск, как известно, - это вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Усиление риска – это оборотная сторона свободы предпринимательства, своеобразная за нее плата. По мере развития рыночных отношений в России усиливается конкуренция, чтобы выжить в этих условиях, нужно решаться на внедрение технических и других новшеств, на смелые, нетривиальные действия. а это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью риска, прогнозировать его, оценивать, не переходить за допустимые пределы. Вместе с тем, практика показывает, что чем выше уровень риска, тем значительнее в случае успеха будет прибыль.[[13]](#footnote-13)1 Известны следующие виды рисков:

1. Производственный риск – связан с производством продукции, товаров, услуг, а именно с вводом в эксплуатацию новых технических средств и недостаточно высокого качества предоставляемых услуг. Оценку качества и рейтинга оказываемых услуг невозможно сделать с достаточной степенью точности, и поэтому есть риск, что она может быть недостаточно высокой.[[14]](#footnote-14)2 Также среди причин возникновения такого риска может быть уменьшение размеров производства, рост материальных и иных затрат, уплата повышенных процентов, отчислений, налогов и так далее. [[15]](#footnote-15)3
2. Меры по понижению риска:

* четкое календарное планирование и управление реализацией проекта,
* ускоренная разработка дизайн- концепции, включая критерии качества;
* разработка и использование продуманной системы контроля качества услуг на всех этапах ее создания;
* обоснование и выделение достаточных финансовых средств для приобретения высококачественного оборудования;
* подготовка квалифицированных кадров.

3. Коммерческий риск – возникает в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем. Истоки этого риска – снижение объема реализации вследствие негативного изменения коньюнктуры или управленческих ошибок, повышение закупочной цены товаров, непредвиденное снижение объема закупок, потери товара в процессе обращения, рост издержек обращения.

4. Финансовый риск – возникает в сфере отношений предприятия с банками и другими финансовыми институтами. Финансовый риск деятельности фирмы обычно измеряется отношением заемных средств к собственным: чем выше это отношение, тем выше и финансовый риск, поскольку ограничение или прекращение кредитования, ужесточение условий кредита влечет за собой остановку производства из- за отсутствия сырья, материалов и другого.

Меры по понижению риска:

* неотложное проведение исследований требований потребителей;
* система контроля качества на всех этапах;
* обоснование и выделение достаточных финансовых средств для создания и приобретения высококачественного оборудования.
* выход на фондовый рынок.

Другим важным фактором финансового риска является необходимость своевременного получения крупных инвестиций. Наличие инвестиций является необходимым условием начала проекта.

Меры по понижению риска:

* разнообразие предлагаемых схем финансирования проекта;
* разработка инвестиционно- финансовой стратегии, целью которой является попадание в зону прибыльного функционирования;
* проведение комплекса мер по поиску инвестиционных и кредитных ресурсов.

1. Политический риск – связаны с нестабильностью хозяйственного, банковского, налогового, земельного и других законодательств в Российской Федерации, отсутствием поддержки правительства и так далее.

Меры по понижению риска:

* выработка внутренней налоговой политики;
* формирование внешней деловой среды;
* активное участие учредителей во взаимодействии с властными структурами.

4. Юридические риски связаны с несовершенством законодательства, нечетко оформленными документами, неясностью судебных мер в случае разногласий учредителей, затягивание сроков подрядчиком.

Меры по понижению риска:

* четкая и однозначная формулировка соответствующих статей в документах;
* привлечение для оформления документов специалистов, имеющих практический опыт в этой области;
* ведение необходимых финансовых средств для оплаты высококлассных юристов.

5. Технические риски связаны со сложностью работ. Возможно неполно используется оборудование и задержка во вводе технических систем.

Меры по понижению риска:

* ускоренная проработка технической увязки оборудования и технических комплексов;
* заключение контрактов по условии “под ключ”;
* страхование технических рисков.

1. Внутренние социально- политические риски.

* социальная напряженность в коллективе;
* дефицит, текучесть профессиональных кадров;
* наличие деструктивной позиции;
* напряженность в цепочке “собственник – администрация – коллектив”

К мерам по понижению риска относятся подбор профессиональных кадров (тестирование), при необходимости – обучение; выработка механизма стимулирования работ, включая участие в результатах работы компании;

система сквозной, многоуровневой информированности коллектива и управленцев; разработка эффективного подхода к формированию и распределению фонда оплаты труда.

7. Маркетинговые риски - связаны с возможными задержками выхода на рынок, неправильным выбором услуг, ошибочным выбором маркетинговой стратегии, ошибками в ценовой политике.

Меры по понижению риска: создание сильной маркетинговой службы; разработка маркетинговой стратегии; разработка и реализация продуктовой политики и подчинение ее деятельности всех подразделений;

управление по результатам; разработка и реализация программ маркетинговых мероприятий, проведение полного комплекса маркетинговых исследований. По источнику возникновения различают риск: хозяйственный; связанный с личностью человека; обусловленный природными факторами. По причине возникновения выделяют риск, являющийся следствием6 неопределенности будущего; непредсказуемости поведения партнеров; недостатка информации. Во всех этих случаях риск связан с состоянием информационной обеспеченности решения.

Риск как правило, измеряют как вероятность определенных потерь. Каждый предприниматель устанавливает для себя приемлемую степень риска. Для определения этой степени обычно пользуются статистическим, экспертным и комбинированным методами. Суть статистического метода в том, что изучается статистика потерь и прибылей, имевших место в данном или аналогичном предприятии, устанавливается величина и частота получения конкретной экономической отдачи и определяется вероятный прогноз на будущее. Экспертный метод реализуется путем обработки совокупного мнения опытных специалистов. Но более разумным для практики методом является комбинация из статистического и экспертного методов*.*

Определение риска особенно важно для принятия инвестиционных решений. Критерий выбора инвестиционных проектов в условиях рынка и неопределенности зависят во многом от степени риска. Конкретное решение определяется индивидуальной склонностью к риску, а также конкретной ситуацией, в которой находится фирма.

Бизнес-планирование необходимо для привлечения капиталовложений, поэтому разработка бизнес- плана является одним из важнейших этапов на пути получения и использования инвестиций. Анализ мировой практики привлечения партнеров и инвесторов показывает, что если организация стремится получить инвестиции, она должна иметь четкое представление о предполагаемом производстве, его масштабе, рыночном потенциале, способа реализации, будущих доходах и другом. Однако кроме производственно- финансовой стороны вопроса, компания должна убедить потенциального инвестора в своей способности грамотно и эффективно наладить предполагаемый бизнес и управлять им. Первым и необходимым условием такого убеждения является бизнес- план.

Инвестиции – это все виды активов, вкладываемых в хозяйственную деятельность с целью получения доходов, расходы на создание, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение основного капитала, а также не связанные с этим изменения оборотного капитала. [[16]](#footnote-16)1

В инвестиционном бизнес- процессе могут принимать участие различные субъекты: граждане, юридические лица, организации и государство.

Их мотивы, цели, интересы участия в инвестиционной деятельности разнообразны. Их устремления могут не только совпадать, но и существенно отличаться, быть противоречивыми или конфликтными. они зависят от функциональной роли субъекта в инвестиционном процессе

Методы оценки инвестиций, необходимых для реализации бизнес- плана.

От того, насколько объективно проведена эта оценка, зависят сроки возврата вложенного капитала и темпы развития компании. Эта объективность и всесторонность оценки эффективности инвестиционных проектов в значительной мере определяется использованием современных методов проведения такой оценки.

Следует отметить, что методы оценки эффективности капитальных вложений, используемые в настоящее время в отечественной практике, нельзя признать корректными. Оба используемых в этих целях показателях-коэффициент эффективности и срок окупаемости имеют ряд существенных недостатков, которые не позволяют получить объективную оценку эффективности реальных инвестиций.

Недостатки:

1. При расчетах каждого показателя не учитывается фактор времени, объем инвестиционных средств не приводится к настоящей стоимости, следовательно, в процессе расчета сопоставляются заведомо несопоставимые величины- суммы инвестиций в настоящей стоимости и в будущем периоде.
2. Показателем возврата инвестиционного капитала принимается только прибыль. Однако в реальной практике инвестиции возвращаются в форме денежного потока, состоящего из чистой прибыли и амортизационных отчислений, следовательно оценка эффективности инвестиций только на основе прибыли существенно искажает результаты расчетов.
3. Рассматриваемые показатели позволяют получить только одностороннюю оценку эффективности проекта, то есть оба они основаны на использовании одинаково используемых данных.

Принципы и методы, используемые в зарубежной и Российской практике для оценки эффективности реальных инвестиций.

1. Оценка возврата инвестиционного капитала – на основе показателя денежного потока, формируемого за счет суммы чистой прибыли и амортизационных отчислений в процессе эксплуатации инвестиционного проекта. При этом, показатель денежного потока может приниматься при оценке дифференцированным по годам проекта или как среднегодовой.
2. Обязательное приведение к настоящей стоимости как инвестиционного капитала, так и суммы денежного потока. Все инвестиционные суммы должны приводиться к настоящей стоимости.
3. Выбор дифференцированной ставки процента в процессе дисконтирования денежного потока для различных инвестиционных проектов. Размер дохода от инвестиций формируется с учетом факторов:

* средней реальной депозитной ставки;
* темпа инфляции;
* премии за риск;
* премии за низкую ликвидность.

Поэтому при сравнении двух проектов с различным уровнем риска должны применяться при дисконтировании различные ставки процента.

1. Вариация форм используемой ставки процента в зависимости от цели оценки. При расчете различных показателей эффективности инвестиций в качестве ставки процента, выбранной для дисконтирования, могут быть использованы:

* средняя депозитная или кредитная ставки;
* индивидуальная норма доходности инвестиций с учетом уровня инфляции, риска и уровня ликвидности инвестиций.
* норма доходности по текущей хозяйственной деятельности и так далее.

С учетом вышеизложенных принципов рассмотрим методику оценки эффективности реальных инвестиций на основе различных показателей.

Показатели эффективности.

Чистый приведенный Индекс Период Внутренняя

доход доходности окупаемости норма

доходности

Чистый приведенный доход*-* позволяет получить наиболее обобщенную характеристику результата инвестирования, то есть его конечный эффектв абсолютной сумме. ЧПД – это разница между приведенными к настоящей стоимости (путем дисконтирования) суммой денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестированных в его реализацию средств.

Используемая дисконтная ставка при реализации проекта показателя дифференцируется с учетом уровня риска и ликвидности. Инвестиционный проект, по которому показатель ЧПД является отрицательной величиной или равен нулю, должен быть отвергнут, так как не принесет инвестору дополнительный доход на вложенный капитал. Инвестиционные проекты с положительной величиной ЧПД позволяют увеличить капитал инвестора.

Недостаток ЧПД: избранная для дисконтирования ставка процента принимается обычно неизменной для всего периода эксплуатации инвестиционного проекта. В то же время в будущем периоде эта ставка может измениться. Однако несмотря на этот недостаток, используемый показатель признан в зарубежной практике наиболее надежным в системе показателей оценки эффективности инвестиций.

Индекс доходности – в качестве дохода от инвестиций в этом показателе выступает не чистая прибыль, а денежный поток. Кроме того, предстоящий доход от инвестиций приводится к настоящей стоимости

ИД= ДП/ИС, где

ИД - индекс доходности по инвестиционному проекту,

ДП - сумма денежного потока в настоящей стоимости,

ИС – сумма инвестиционных средств, направленных на реализацию инвестиционного проекта.

Сравнивая показатели ИД и ЧПД, следует обратить внимание на то, что результаты оценки их с помощью эффективности инвестиций находятся в переменной зависимости: с ростом абсолютного значения ЧПД возрастает и значение индекса доходности и наоборот. Более того, при нулевом значении ЧПД индекс доходности всегда будет равен нулю.

Период окупаемости является одним их распространенных и понятных показателей оценки эффективности инвестиций. Он базируется не на прибыли, а на денежном потоке с приведением инвестиционных средств и сумм денежного потока к настоящей стоимости.

ПО= ИС/ДПП, где

ДПП средняя сумма денежного потока ( в настоящей стоимости) в периоде. По инвестиционным проектам с длительным сроком эксплуатации после периода их окупаемости может быть получена гораздо большая сумма ЧПД, чем по инвестиционным проектам с коротким сроком эксплуатации.

Внутренняя норма доходности – является наиболее сложными совершенно новым показателем с позиции методики расчета. Он характеризует уровень доходности конкретного инвестиционного проекта, выраженной дисконтированной ставкой. по которой будущая стоимость приводится к настоящей стоимости инвестиционных средств.

Все рассматриваемые выше показатели находятся между собой в тесной взаимосвязи. Поэтому, при оценке эффективности реальных инвестиций рассматриваемые показатели нужно рассматривать в комплексе.[[17]](#footnote-17)1

163018 г.Архангельск

ул. Буденного,13

тел. 291403

**Бизнес-план ООО "Льдинка"**

**Модернизация компрессорного оборудования**

Составители:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Архангельск

# *План*

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Стр.* |
| *Резюме* |  |
| *Рынок сбыта продукции* |  |
| *Конкуренция на рынке* |  |
| *План маркетинга* |  |
| *Производственный план* |  |
| *Организационный план* |  |
| *Юридический план* |  |
| *Финансовый план* |  |
| *Оценка рисков и страхование* |  |

###### РЕЗЮМЕ

###### Данный бизнес-план предназначен для потенциальных инвесторов. Бизнес-план подготовлен при участии специалистов Центра поддержки малого предпринимательства "Форпост".

Предприятие "Льдинка" было создано в 1997 г. в Архангельске несколькими учредителями и имеет уставный фонд 265000 тыс.рублей. Фирма зарегистрирована в регистрационной палате при Мэрии г. Архангельска.

Организационно-правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью ( ООО ).

Юридический адрес**:** 163018, г.Архангельск , ул.Буденого, 13

Генеральный директор**:**Серов О.Л. , тел. 291403

Численность персонала всей фирмы-11 человек.

По уставу, направлениями деятельности ООО “Росинка” является:

1. Производство газированных напитков
2. Реализация собственной продукции

На балансе фирмы находятся собственные производственные мощности, помещение цеха по производству продукции, складское помещение, собственный магазин.

Основной рыночный сегмент ООО "Льдинка"- г. Архангельса.

Объем выпуска продукции в настоящее время 58500 .литров

Рыночная доля – 11%

Основные конкуренты: ЗАО "Да", ЧП Волков А.В., ООО "Лесной источник", а также более мелкие предприятия не имеющие существенной рыночной доли

В настоящее время производственные мощности работают на 70%. Это связано с работой устаревшего компрессорного оборудования. Требуется его модернизация (замена компрессора).

Производитель компрессоров ОАО "Севмашпредприятие".

Стоимость компрессора + доставка + установка = 78000 руб.

Организационные расходы = 2000 руб.

После замены объем выпускаемой продукции увеличится до 82500 литров.

Также повысится качество выпускаемой продукции, возможно увеличение ассортимента .

Требуется кредит – 8000 рублей.

Ставка ссудного процента – 23%.

Объем производства – 85500 литров в месяц.

Средний отпускная цена – 4 рубля за 1,5-литровую бутылку.

Выручка – 220000 рублей в месяц

Издержки - 186000 рублей в месяц

Валовая прибыль – 34000 рублей в месяц

Чистая прибыль – 13600 рублей в месяц

Чистая годовая прибыль – 163200 рублей

###### Продукция

ООО “Льдинка” занимается выпуском газированных напитков нескольких видов .

Ассортимент выкускаемой продукции представлен следующим образом:

Наименование Объем производства

( литров)

Газированная вода “Апельсин” 9000

Газированная вода “Колокольчик” 7500

Газированная вода “Лимонад” 9000

Газированная вода “Сливочный” 6000

Газированная вода “Барбарис” 6000

Газированная вода “Дюшес” 7500

Газированная вода “Саяны” 7500

Газированная вода “Крем-сода” 6000

Суммарный объем выпускаемой продукции в месяц равен 58500 литров.

ООО "Льдинка" работает на рынке г. Архангельска 4 года, и уже завоевала солидную репутацию. Отличительной особенностью продукции фирмы является высокое качество и экологическая чистота. Продукция ООО "Льдинка" стало дипломантом "Поморской ярмарки 2000". Продукция выпускается в пластиковых 1,5-литровых бутылках, производится из экологически чистой воды, добываемой из артезианской скважины и натуральных концентратов выработанных по специальной технологии германской фирмы "Делер". Продукция сертифицированна в соответствии с общеевропейскими стандартами ISO 9001 и требованиями ГОСТ28188-89.

**Рынок сбыта продукции**

На Архангельском рынке существует множество фирм производителей аналогичной продукции. Влияние зарубежных конкурентов также значительно Их продукция высокого качества, но очень высокая цена препятствует широкому распространению товара.

ООО "Льдинка" планирует действовать на следующих сегментах рынка:

1. Архангельский рынок прохладительных напитков.
2. Аналогичный рынок Архангельской области

На сегодняшний день потребности покупателей на рынке прохладительных напитков удовлетворяются в основном за счет отечественных производителей. Предприятие предполагает выходить на рынок с ценой продукта приблизительно равной цене этих производителей.

По разным оценкам емкость Архангельского рынка газированных напитков составляет до 120000 тысяч литров в год.

Расчеты показывают, что потенциальная емкость рынка к 2002 году должна составить около 140000 тыс. литров.

Учитывая вышеизложенное, можно установить, что на данном рынке будет наблюдаться увеличение величины спроса на прохладительные напитки, что благоприятно скажется на сбыте продукции.

Покупатели нашей продукции имеют следующее региональное распределение

1. Архангельская область - 15%;
2. Г. Архангельск - 85%.

Вывоз продукции за пределы области не предусматрвается.

Итак, основной сегмент – рынок г. Архангельска

Рыночная доля ООО "Льдинка" составляет 11%

Конкуренция на рынке

Как уже говорилось ранее зарубежные производители газированных напитков практически не являются нашими конкурентами. Их продукция обычно значительно дороже и ориентирована не на наш сегмент рынка. Анализируя ситуацию на рынке сбыта продукции приходим к выводу, что основными конкурентами являются местные производители. Их продукция почти всегда отличается широким ассортиментом, приемлемыми ценами.

Судя по возможности увеличения объемов сбыта, можно сказать, что прохладительные напитки , в целом, не полностью удовлетворяют потребности покупателей. Стратегия маркетинга конкурентов агрессивна и в охвате рынка они используют методы дифференцированного маркетинга.

Основными конкурентами ООО "Льдинка" являются ЧП Волков А.В., ЗАО "Да", ООО"Лесной источник"

Таблица 1. Анализ конкурентоспособности ООО "Льдинка".

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы конкурентоспособности | Фирма | Конкуренты | | |
|  | ООО "Льдинка" | ЗАО "Да" | ЧП  Волков  А.В. | ООО  "Лесной источник” |
| 1.Товар |  |  |  |  |
| 1.1 Качество | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 1.2 Сервис | 4 | 4 | 4 | 4 |
|  |  |  |  |  |
| **2.Цена** |  |  |  |  |
| 2.1 Продажная | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2.2.Скидки с цены | 4 | 4 | 5 | 2 |
|  |  |  |  |  |
| **3. Продвижение продукта на рынке** |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 3.1. Реклама | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3.2 Пропаганда | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3.3 Льготы | 5 | 3 | 5 | 4 |
|  |  |  |  |  |
| **Общее количество**  **Баллов** | 31 | 26 | 30 | 24 |

Как видно из таблицы, основным конкурентом для ООО "Льдинка" является ЧП Волков А.В. Также можно отметитъ, что ЧП Волков А.В. является членом гильдии качества.

На рынке прохладительных напитков г. Архангельска также действуют более мелкие предприятия-производители прохладительных напитков, расположенные в г.Архангельске, а также в районах области. Рыночная доля каждого из них не велика, но их совокупная рыночная доля весьма значительна.

**Стратегия маркетинга**

Цель стратегии маркетинга настоящего проекта состоит в увеличении доли ООО "Льдинка" на рынке газированных напитков Архангельска, в активном продвижении на рынок новых сортов прохладительных напитков и повышении качества выпускаемой продукции.

Ценообразование

Политика ценообразования предприятия направлена на поддержание оптимального сочетания цены и качества. Отпускные оптовые цены являются вролне конкурентоспособными на рынке прохладительных напитков г. Архангельска.

Привлекательный для предприятий торговли и потребителей уровень цен совместно с мероприятиями по повышению качества продукции и активному продвижению ее на рынок позволяют с большой вероятностью прогнозировать увеличение объема продаж в следующем году.

Ценообразование на ООО " Льдинка" происходит следующим способом..Цена на продукцию устанавливается исходя из затрат на производство + прибыль.

В таблице 2 приведем расчет составляющих себестоимости продукции на 2000 год.

Таблица 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Статьи затрат | Сумма,  руб. |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Сырье и основные материалы за вычетом отходов | 62000 |
| 2 | Энергия на технологические нужды | 15000 |
| 3 | Расходы на оплату труда | 42000 |
| 4 | Содержание и эксплуатация оборудования | 5000 |
| 5 | Прочие производственные и не производственные расходы | 16500 |
|  | Итого расходов (себестоимость) | 136500 |

Объем производства=58500 литров

Себестоимость=Издержки/Объем=136500/58500=2,33 рубля за литр

Сбыт

Архангельских покупателей нашей продукции можно разделить на следующие группы:

1. Оптовые покупатели - 80%
2. Розничный покупатели- 20%.

Из оптовых покупателей основными являются 3 крупные оптовые торговые компании, которые в сумме закупают все 80% среднесуточного выпуска продукции

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что у нас есть довольно перспективная маркетинговая возможность сбыта продукции, которая будет заключаться в производстве продукции высокого качества, но по ценам, сопоставимым с ценами конкурентов.Кроме того:

1. При покупке оптом скидка составляет 5%
2. Постоянным торговым партнерам скидки до 10 %

*Продвижение*

Задачу увеличения доли ООО "Росинка" на рынке и продвижения новых сортов планируется решать с использованием:

1. масштабной рекламной компании в СМИ;
2. участия в Архангельских выставках;
3. повышения качества продукции засчет модернизации оборудования;
4. расширения ассортимента выпускаемой продукции;
5. политики сохранения невысоких цен на продукцию;
6. оптимизацией сбытовой сети;.

# План призводства

# Производственный процесс ООО "Льдинка" выглядит слеующим образом

Производственный цех

Готовая

продукция

на склад

Розливоч

ная линия

Вода из артезиан ароматизаторы углекислота

ской скважины консерванты

Положительная сторона размещения производственного цеха– артезианская скважина с экологически чистой водой.

Рассмотрим далее состав основных и оборотных средств ООО "Льдинка"

Таблица 3 Основные средства

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Стоимость содержания( в месяц, в рублях ) |
| Производственный цех (100 м.кв.) | 6500 |
| Включая складское помещение (20 м.кв ) | 1000 |
| Оборудование | 5000 |
| Мебель | 0 |
| Технические помещения ( 40 м.кв.) | 2000 |
| Офис | 1000 |
| Транспортное средство | 1000 |
| Помещение магазина | 2000 |
| Итого: | 17500 |

# Таблица 4. Оборотные средства

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Расход ( в месяц, тыс. руб.) |
| Сырье | 54000 |
| Упаковка | 3000 |
| Тара | 5000 |
| Бензин | 6000 |
| Электроэнергия | 15000 |
| Итого | 73000 |

В настоящее время производственный цех работает на 70%

своей мощности. Это связано с плохой работой устаревшего компрессора. Необходима модернизация компрессорного оборудования. Его замена приведет к повышению качества продукции и увеличению объема выпуска продукции до 82500 литров в месяц. Решено закупить компрессор на ОАО "Севмашпредприятие".

Стоимость оборудования+доставка+установка=78000 рублей

Организационные расходы=2000 рублей

Финансовая составляющая данного проекта рассматривается в финансовом плане.

**Организационный план**

Организационная структура ООО "Льдинка"

### Генеральный

директор

Технолог

Руководи

тель отдела

сбыта

Главный

инженер

Главный

бухгалтер

4 рабочих Продавец ,

рабочий на

складе,

по

совместительтву

водитель

Должностные обязанности каждого из сотрудников определены в соответствии с законодательством РФ о труде, Уставом предприятия и внутрифирменными распоряжениями.

Система оплаты труда – сдельно-премиальная.

Дополнительнм\ая зарплата и премии зависят от объема производства продукции и в среднем составляют 20% от основной.

Средняя зарплата специалистов:

* Генеральный директор-6000 рублей
* Главный инженер-5000 рублей
* Главный бухгалтер-4000 рублей
* Руководитель отдела сбыта-4000 рублей
* Технолог-4000 рублей

**Юридический план**

ООО "Льдинка" создано несколькими физическими лицами путем объединения их вкладов в Уставной капитал. Размер пая каждого из них невнлик по сравнению с Уставным капиталом. Условия выхода пайщиков из общества отражены в Уставе предприятия.

**Финансовый план**

В приложении 1 показан главный элемент финансового плана-бухгалтерский баланс ООО "Льдинка". .

Стоимость компрессора+доставка+установка-78000 рублей

Органтзационные расходы=2000 рублей

Итого: 80000 рублей

Необходим кредит 80000 рублей сроком на 1 год.

Ставка ссудного % - 23%

Сумма к возврату = 98400 рублей

Срок установки оборудования – 5 дней

Недополученная выручка = 26000 рублей

Недополученная валовая прибыль = 3250 рублей

Недополученная чистая прибыль = 1300 рублей **расход**

**ВСЕГО расходы связанные с модернизацией: 99700 рублей**

Предполагаемый объем выпуска продукции после модернизации – 82500 литров

Расходы:

|  |  |
| --- | --- |
|  | .Руб. |
| Сырье и основные мавтериалы | 97 000 |
| Энергия | 19000 |
| Оплата труда | 42000 |
| Содержание и эксплуатация оборудования | 8000 |
| Прочие производственные и не производственные расходы | 20000 |
| **ИТОГО** | 186000 |

Средняя оптовая цена за 1.5-литровую бутылку= 4 руб.

82500/1,5=55000 бутылок

Предполагаемая выручка = PV = 55000\*4 = 220000 рублей

Вал. прибыль=Расходы–Выручка=220000-186000=34000 руб.

Чистая прибыль (40% от валовой прибыли)=13600руб. в месяц

Чистая прибыль в год = 163200 рублей

Исходя из этой калькуляции ООО "Льдинка" сможет возвратить полученный кредит в течение года.

**Оценка рисков**

Имущество ООО "Льдинка" застраховано страховой компанией "Росгосстрах" по следующим видам страхового случая:

* стихийное бедствие
* преступная деятельность (грабеж, поджог и тд.)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-план–это документ, в котором описываются все основные аспекты хозяйственной деятельности предприятия, анализируются главные проблемы, с которыми оно может столкнуться , и определяются основные способы решения этих проблем.

Такой важный документ, как бизнес-план необходим не только крупным предприятиям, организующим свое дело с размахом. Как показывает мировая практика, он нужен для предприятий всех форм и видов хозяйственной деятельности, и прежде всего для того, чтобы тщательно проанализировать свои идеи , проверить их разумность и реалистичность и тем самым уменьшить риск потерь и неудач. Бизнес-план также необходим для потенциальных инвесторов, которым важна реалистичность задуманного дела и способность возвратить кредит, арендованное имущество.

В дипломной работе описан процесс составления бизнес- плана, его роль и значимость для работы и совершенствования деятельности предприятия, а также предпринята попытка составления бизнес-плана на основе ООО "Льдинка", занимающегося произодством прохладительных напитков на рынке г. Архангельска. В настоящее время данное предприятие нуждается в модернизации компрессорного оборудования для увеличения объема выпуска продукции. инвесторов. Был проведен анализ хозяйственной деятельности предприятия, а также анализ его внешней среды. В результате анализа были выявлены преимущества хозяйственной деятельности предприятия ее недостатки и пути их пеодоления. Именно для этих целей предназначено бизнес-планнрование позволяющее раскрыть все аспекты хозяйственной деятельности предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации.
2. Закон РФ “О защите прав потребителей” от 07.02.1997.
3. Закон РФ “О лицензировании отдельных видов деятельности” №173 от 26.11.1998.
4. Закон РФ “О сертификации продукции и услуг” от 10.06.1993.
5. Закон РФ “О страховании” от 27.11.1992.
6. Постановление Правительства РФ от 24.12.94. №1418 “О лицензировании отдельных видов деятельности”.
7. Бизнес- план. Методические материалы/Под ред. Р.Г. Маниловского. – М.: Финансы и статистика, 1997.
8. Бизнес - план (методические материалы).- М: Финансы и статистика, 1995.
9. Бизнес- план. Рабочая книга. – СПб.: ЭИС,1992.
10. Буров И.С., Морошкин М.В., Новиков А.П. Бизнес – план. Методика составления. – М.: ЦИПКК, 1994.
11. Крылова Н. Как добиться успеха с помощью бизнес- плана// Деловые люди, 1994.- №43.
12. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебное пособие, и. 2-е.- М.: Финансы и статистика, 1998
13. Дмитриев Ю.А., Гутман Г.В., Краев В.Н. Бизнес - план/структура, содержание/. Методические указания к разработке - М: Финансы и статистика, 1998.
14. Ковалев В.В. Финансовый анализ.- М.: Финансы и статистика,1998.
15. Куршева О., Степанов Д Бизнес- план как инструмент выживания // ЭКО, 1996. - №6.
16. Методика подготовки бизнес- планов инвестиционных проектов (разработка Инвестиционной финансовой группы и Российской финансовой корпорации) //Российский экономический журнал. -1994.- №4.
17. Москвин В.А. Разработка качественного бизнес- плана реализации инвестиционного проекта // Деньги и кредит.-1998.- №3.
18. Казаков Л. С. Предпринимательство. М.: ИНФРА-М, 1998.
19. Липсиц И. С. Методика составления бизнес-планов. М, 1995.
20. Сборник бизнес- планов / Под ред. В.М.Попова. - М.:Финансы и статистика,1998.
21. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Бизнес- план. Как развернуть собственное дело.- М.: АКАЛИС,1996.

Приложение 1

## Бухгалтерский баланс ООО "Льдинка"

|  |  |
| --- | --- |
| **БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС** | |
| **АКТИВЫ** | |
| **1 Внеоборотные активы** |  |
| Нематериальные активы | 2000 |
| Основные средства | 300000 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 20000 |
| Прочие внеоборотные активы | 24000 |
| **ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 1** | **346000** |
| **2 Оборотные активы** |  |
| Запасы | 43000 |
| Дебиторская задолженность (более 12 месяцев) | 0 |
| Дебиторская задолженность (в течение 12 месяцев) | 2400 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 15000 |
| Денежные средства | 2300 |
| **ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 2** | **62700** |
| **БАЛАНС** | **408700** |

1. 1. Уткин Э.А.,Кочеткова А.И. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело.- М.:АКАЛИС, 1996.- С 7. [↑](#footnote-ref-1)
2. 1 Москвин В.А. Разработка качественного бизнес- плана реализации инвестиционного проекта// Деньги и кредит.-1998.-№3. [↑](#footnote-ref-2)
3. 1 Бизнес- план. Методические материалы/ Под ред. Р.Г.Маниловского. –М.: Финансы и статистика, 1997. [↑](#footnote-ref-3)
4. 2 Бизнес- план. Методические материалы/ Под ред. Р.Г.Маниловского. [↑](#footnote-ref-4)
5. 1 Методика подготовки бизнес- планов инвестиционных проектов// Российский экономический журнал.-1994.-№4. [↑](#footnote-ref-5)
6. 1 Бизнес- план. Методические материалы/ Под ред. Р.Г.Маниловского. [↑](#footnote-ref-6)
7. 1 Грузинов В.П, Грибов В.Д. Экономика предприятия. -М.: Финансы и статистика, 1998. [↑](#footnote-ref-7)
8. 2 Методика подготовки бизнес- планов инвестиционных проектов// Российский экономический журнал.-1994.-№4.-С.45 [↑](#footnote-ref-8)
9. 1 Уткин Э.А.,Кочеткова А.И. Указ. соч.- С.96. [↑](#footnote-ref-9)
10. 1.Уткин Э.А.,Кочеткова А. И. Указ. Соч.-С. 97 [↑](#footnote-ref-10)
11. 2 Бизнес-план. Методические материалы/ Под ред. Р.Г.Маниловского. [↑](#footnote-ref-11)
12. 1 Бизнес- план. Рабочая книга. –СПб.: ЭНС, 1992. [↑](#footnote-ref-12)
13. 1 Уткин Э.А.,Кочеткова А.И. Указ. соч.- С.130. [↑](#footnote-ref-13)
14. 2 Сборник бизнес- планов/ Под ред. Попова В.М.- М.: Финансы и статистика, 1998. [↑](#footnote-ref-14)
15. 3 Уткин Э.А.,Кочеткова А.И. Указ. соч.- С.130. [↑](#footnote-ref-15)
16. 1 Уткин Э.А.,Кочеткова А.И. Указ. соч.-С.-81. [↑](#footnote-ref-16)
17. 1 Сборник бизнес- планов/ Под ред. В.М.Попова. [↑](#footnote-ref-17)