**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ УКРАИНЫ**

**ХАРЬКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

# Кафедра менеджмента

К ЗАЩИТЕ

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ зав кафедрой,

кэн., профессор

С.К.ПОТЕМКИН

#### ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

НА ТЕМУ « ВЫБОР СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ »

Руководитель проекта

кэн ., доцент В.Я. Цуканова

Консультант по технологии

ктн ., доцент В.М.Алимочкин

Консультант по охране труда

кэн ., доцент О.Н. Губарев

Студент 6 курса К.Оппонг - Хинне

##### Харьков 2001

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ УКРАИНЫ**

**ХАРЬКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

# Кафедра менеджмента

## ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

К ДИПЛОМНОМУ ПРОЕКТУ

НА ТЕМУ «ВЫБОР СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ »

Выполнил Студент 6 курса

З/о, МиМ

специальность 7050201-1

К Оппонг-Хинне

### Проверил

Харьков 2001

СОДЕРЖАНИЕ

**Введение**

1 Характеристика ОАО «Харьковский тракторный завод им.С.Орджоникидзе»

* 1. Основные технико-экономические показатели работы завода за 1999 год.
  2. Основные задачи ОАО «ХТЗ» на 2000 год

1. **Финансовый анализ ОАО «ХТЗ» за период с 01.01.2000 г по 01.07.2000 г**
   1. Анализ баланса предприятия
   2. Анализ финансовой устойчивочти предприятия
   3. Оценка платежеспособности (ликвидности) предприятия
   4. Анализ рентабельности

# Анализ существующей системы бизнес-планирования на ОАО «ХТЗ»

* 1. Сущность и задачи стратегии предприятия
  2. Что такое бизнес-план и для чего он предназначен
  3. Бизнес-план ОАО «ХТЗ» на 2000 год
  4. Выводы из анализа существующей методики составления бизнес-плана на ОАО «ХТЗ»

1. **Совершенствование технологического процесса изготовления детали «втулка»**
   1. Краткое описание технологии, применяемой в цехе
   2. Выбор объекта проектирования
   3. Анализ существующего заводского варианта технологического процесса изготовления детали «втулка»

# Нормирование труда

* 1. Расчет нормы времени на токарно-револьверную операцию

1. Совершенствование бизнес – планирования на ОАО «ХТЗ»
   1. Обоснование новой программы выпуска тракторов на 2000 год
   2. Бизнес-план ОАО «ХТЗ» на 2001 год

# Охрана труда

* 1. Характеристика объекта. Анализ состояния промсанитарии и гигиены труда на объекте
  2. Техника безопасности
  3. Пожарная безопасность
  4. Защита окружающей среды
  5. Расчет молниезащиты для здания заводоуправления ОАО «ХТЗ»
  6. Общее заключение о состоянии охраны труда на предприятии. Меры по ее усовершенствованию

1. **Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий**

Заключение

Список литературы

Приложения

Приложение А «Ф.1 Баланс предприятия », «Ф.2 Отчет о финансовых результатах»

Приложение Б «Комплекс документов к технологическому процессу»

Приложение В «Технико-нормировочные карты на токарно- револьверную операцию»

Приложение Д «Структура себестоимости единицы товарной продукции по тракторам»

ВВЕДЕНИЕ

Тема данного дипломного проекта посвящена рассмотрению вопросов , которые связаны с выбором стратегии деятельности предприятия.

Любая фирма ,которая начинает свою деятельность или уже действующая, в начале нового проекта , обязана четко представить потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интелектуальных ресурсах,источники их получения , а также уметь точно выполнять расчеты эффективности использования ресурсов, имеющихся в наличии в процессе деятельности фирмы. В условиях рыночной экономики предпринимателям не стоит расчитывать на стабильный доход и успех без четкого и эффективного планирования своей деятельности , постоянного сбора и аккумулирования информации как о состоянии целевых рынков , положении конкурентов на них, так и о собственных возможностях и перспективах. Одним из главных направлений стратегического планирования является

бизнес – планирование, которое предусматривает перспективу развития , в случае если он правильно составлен и отвечает на самый важный для бизнесмена вопрос – стоит ли вкладывать деньги в тот или иной проект , принесет ли он доходы, которые смогут окупить все затраты сил и средств.

Объектом исследования в данном дипломном проекте является существующая система планирования, в т.ч. – бизнес – планирования, анализ действующей методики составления бизнес-плана с точки зрения оптимальности и полноты его структуры и содержания. Изучению подлежит оценка финансового состояния предприятия; соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей ; соответствие имеющихся кадров предприятия ; соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей ; соответствие имеющихся кадров предприятия, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей; состав маркетинговых предприятий по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию; трудности, которые могут помешать практическому выполнению бизнес – плана.

В условиях перехода к рыночной экономике овладение искусством выбора стратегии составления бизнес-плана становится крайне актуальным, что обусловлено следующими причинами: появляется новое поколение предпринимателей , многие из которых не имеют опыта руководства предприятием и поэтому весьма смутно представляют себе все ожидающие их проблемы; изменяющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей перед необходимостью по-иному просчитывать свои действия на рынке и готовиться к такому непривычному для них занятию как борьба с конкурентами; рассчитывая получить иностранные инвестиций не хуже бизнесменов из других стран.

Целью данного дипломного проекта является разработка мероприятий по устранений по устранению недостатков в системе планирования на ОАО «ХТЗ» , а также совершенствованию направлений деятельности предприятия на рынке , поиск путей улучшения действующей технологии производства, нормирования охраны труда.

1. **ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО « ХАРЬКОВСКИЙ ТРАКТОРНЫЙ**

**ЗАВОД ИМ. С. ОРДЖОНИКИДЗЕ»**

Строительство завода началось в 1930 году и за 15 месяцев было завершено.

1 октября 1931 года с главного конвейера ХТЗ сошли первые колесные тракторы. Харьковские тракторостроители создали семейство энергонасыщенных машин типа Т-150 , которые в 1973 году прошли государственные испытания. Колесный трактор Т – 150 К был запущен в серийное производство. По основным технико – э

кономическим показателям он находился на уровне лучших аналогов мирового тракторостроения.

В настоящее время ХТЗ является открытым акционерным обществом. ОАО « ХТЗ им. С. Орджоникидзе» было основано в форме акционерного общества путем преобразования государственного сельскохозяйственного предприятия согласно указа Минмашпрома Украины № 1656 от 22.12.94 г.

Основной продукцией , выпускаемой ОАО « ХТЗ», являются тракторы класса 3-4 т.с., тракторы малой мощности, мини тракторы, предназначенные для выполнения различных видов сельскохозяйственных работ - дорожно-строительных, трелевочных, транспортных – в фермерских хозяйствах , запчасти к ним, товары народного потребления, продукция металлургического передела.

Таблица 1.1 ОСНОВНЫЕ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗАВОДА ЗА 1999 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2000 год | Темп к 1999 г |
| **1. ТОВАРНАЯ ПРОДУКЦИЯ ( в действующих ценах, тыс. грн)** | 170977 | 100,2 |
| Реализованная продукция, тыс.грн. | 191253 |  |
| Тракторы всего, шт. | 1945 | 88,8 |
| В т.ч. : типа Т-150, шт. | 992 | 52,1 |
| Т-2511, шт. | 137 | 210,8 |
| ХТЗ – 120, шт. | 156 | 76,1 |
| ХТЗ – 180 , шт. | 1 | 50,0 |
| ХТЗ – 17021, шт. | 599 | 46,1 |
| Запасные части | 31739 | 104,3 |
| Кооперированные поставки, тыс. грн. | 12302 | 106,9 |
| В т.ч. : топливные насосы | 2775 | 111,9 |
| ТНП в оптовых ценах | 1750 | 88,3 |
| ТНП в отпускных ценах | 2027 |  |
| В т.ч. : замки все | 113984 | 94,1 |
| АОГВ | 296 | 226,0 |
| Распредвал | - | - |
| Рычаг клапана | - | - |
| Т-012 | 3 | 13,0 |
| Стальное литье, т | 11234 | 101,7 |
| Чугунное литье, т | 6291 | 109,2 |
| Горячие штамповки, т | 2701 | 104,2 |

###### **Таблица 1.2 ЧИСЛЕННОСТЬ ПРОМЫШЛЕННО – ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА :**

|  |  |
| --- | --- |
| **ЧИСЛЕННОСТЬ ПРОМЫШЛЕННО – ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА :** | |
| Декабрь 1999 год | 11380 чел. |
| 2000 год | 11579 чел. |
| **Среднесписочная численность всего персонала :** | |
| Декабрь 1999 год | 12910 чел. |
| 2000 год | 13115 чел. |
| **Динамика средней зарплаты ППП с ФМП в 2000 году :** | |
| Январь | **124** |
| Февраль | **140** |
| Март | **150** |
| Апрель | **155** |
| Май | **151** |
| Июнь | **143** |
| Июль | **159** |
| Август | **153** |
| Сентябрь | **162** |
| Октябрь | **156** |
| Ноябрь | **153** |
| Декабрь | **171** |
| 2000 год | **151** |

**Таблица 1.3 СТОИМОСТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2000 ГОД :**

|  |  |
| --- | --- |
| Реализация | 191253 тыс.грн. |
| Себестоимость реализуемой продукции | 179319 тыс.грн. |
| Рентабельность реализуемой продукции | 6,7 % |
| В том числе : |  |
| Тракторы типа Т – 150 | 10,5 % |
| Тракторы ХТЗ – 120 | 1,1 % |
| Тракторы ХТЗ – 2511 | 15,6 % |
| Запчасти к тракторам | 15,0 % |
| ТНП | 23,6 % |
| Кооперация | 21,0 5 |

Таблица 1.4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | На 1.01.2000 г | На 1.01.2001 г |
| Балансовая прибыль , тыс.грн | 18504 | 4893 |
| В том числе |  |  |
| Платежи в бюджет | 12655 | 470 |
| Прибыль в распор. Предприятия | 5849 | 1967 |
| Расходование собственных средств | 5849 | 1967 |
| В том числе |  |  |
| Фонд материального производства | 186,5 | 492 |
| Фонд материального поощрения | 4464,3 | 539 |
| Фонд социального развития | 4198,2 | 936 |

**Таблица 1.5**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | На 1.01.2000 г | На 1.01.2001 г |
| Дебиторская задолженность | 16548 тыс. грн. | 45683 тыс. грн. |
| Кредиторская задолженность | 86432 тыс. грн. | 97161 тыс. грн. |

Таблица 1.6

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Поставки на экспорт | 2000 год | 1999 год |
| Поставлено продукции всего (тыс.грн) | 9700 | 12561 |
| В том числе |  |  |
| В страны СНГ |  |  |
| В страны дальнего зарубежья и Балтии | 2200 | 3775 |
| Тракторы всего (шт.) | 148 | 67 |
| Из них по странам |  |  |
| Россия | 86 | 22 |
| Латвия | 3 | 1 |
| Азейбарджан | - | 6 |
| Болгария | 30 | 8 |
| Германия | - | 12 |
| Китай | - | 10 |
| Киргизия | - | 4 |
| Уругвай | 12 | 3 |
| Беларусь | 3 | 1 |
| Запчасти |  |  |
| В страны СНГ (тыс. грн.) | 651,0 | 1005,7 |
| В страны дальнего зарубежья (тыс долл.) | 123,5 | 85,1 |

* 1. ***ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ОАО «ХТЗ» НА 2001 ГОД :***

1. увеличить объем производства согласно разработного плана;
2. увеличить производство тракторов BF6M1013E фирмы «Дойц АГ» и их поставки производителям сельскохозяйственной продукции, в том числе на условиях лизинга за средства Государственного лизингового фонда;
3. для обеспечения стойкой реализации проводить постоянную работу по сдерживанию цен на продукцию завода за счет снижения цен на продукцию завода за счет снижения собственных затрат на производство и снижения цен прдукции заводов –поставщиков ;
4. обеспечить получение прибыли, необходимой для развития производства и освоения новых тракторов, содержания объектов социальной сферы;
5. активизировать работу службы маркетинга по новым рынкам сбыта продукции ОАО «ХТЗ» как на украине , так и за ее пределами ;
6. продолжить работу по реструктуризации производства и управления согласно утвержденного плана;
7. продолжить работу по оптимизации основных фондов завода и, в первую очередь, оборудования.

**2. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ОАО «ХТЗ им. ОРДЖОНИКИДЗЕ»**

**ЗА ПЕРИОД С 01.01.2000 г. ПО 01.07.2000 г.**

***2.1 АНАЛИЗ БАЛАНСА ПРЕДПРИЯТИЯ***

Баланс позволяет дать общую оценку имущества, находящегося в распоряжении предприятия или контролируемого им, а также выделить в составе имущества оборотные и внеоборотные (иммобилизованные) средства. Данные аналитических расчетов обобщены в таблице 2.1.

Общая стоимость имущества предприятия равна итогу баланса (592834 тыс. грн.) Стоимость иммобилизованных средств (основных и внеоборотных) равна итогу по I разделу баланса (377279 тыс. грн. ), а оборотных средств – сумме итогов разделов II и III (122114 + 93441 = 215555). Материальные оборотные средства определяются по итогу раздела II (122114), а заемные средства подсчитываются по данным раздела III (93441). Все показатели, характеризующие состояние имущества предприятия, извлекаем из актива баланса.

Таблица 2.1 – Структура аналитического баланса (тыс.грн.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | На 01.01.2000 г. | На 01.07.2000 г. |
| АКТИВ |  |  |
| Внеоборотные активы | 383225 | 377279 |
| Оборотные активы, в том числе : | 177476 | 215555 |
| Запасы | 131641 | 122114 |
| дебиторская задолженность | 45683 | 92366 |
| денежные средства | 152 | 1075 |
| ПАССИВ | 131641 | 122114 |
| Собственный капитал предприятия | 388807 | 409859 |
| Заемный капитал , в том числе : | 171894 | 182975 |
| долгосрочные кредиты и займы | 68121 | 79950 |
| краткосрочные кредиты и займы | 6612 | 10755 |
| кредиторская задолженность | 97161 | 92270 |

Рассматривая в динамике показатели, обобщенные в таблице 2.2 , можно отметить , что общая стоимость имущества предприятия , включая деньги и средства в расчетах , увеличилась за отчетный период на 32133 тыс. грн (59834 - 560701) или в 1,06 раза.

В составе баланса к началу отчетного периода мобильные (оборотные) средства составляли 31,6 % . За прошедшие полгода они увеличились на 38079 тыс. грн. (215555 - 177476), а их удельных вес в стоимости активов предприятия достиг 36,4 %. Наиболее существенно возросла их самая мобльная часть – денежные средства – в 7,07 раза (1075/152) , а также дебиторская задолженность за товары, работы и услуги не оплаченные в срок – в 6,64 раза (55878/8415). Однако удельный вес денежных средств на отчетную дату составляет только 0,5 % всех вложений предприятия в оборотные средства.

Таким образом , за анализируемый период доля оборотных средств в имуществе предприятия несколько увеличилась . Это положительный процесс, способствующий нормальной производственной деятельности предприятия. Доля самой мобильной части оборотных средств в их общей структуре также увеличилась, что следует признать положительным моментом, улучшающим возможности предприятия, расширяющим возможности оперативного маневрирования финансовыми ресурсами.

Таблица 2.2 – Характеристика структуры и динамики средств предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На 01.01.2000 г. | | | На 01.07.2000 г. | | |
|  | тыс. грн | % | %% | тыс. грн | % | %% |
| 1. Общий объем средств в распоряжении предприятия | 560701 | 100 |  | 592834 | 100 |  |
| 2. Оборотные средства | 177476 | 31,6 | 100 | 215555 | 36,4 | 100 |
| 2.1 Денежные средства | 152 | 0,027 | 0,085 | 1075 | 0,181 | 0,497 |
| 2.2 Средства в расчетах | 45683 | 8,15 | 25,79 | 92366 | 15,58 | 42,80 |
| 2.3 Материальные оборотные средства | 131641 | 23,48 | 74,30 | 122114 | 20,60 | 56,59 |
| 3. Иммобилизованные средства | 383225 | 68,4 | 100 | 377279 | 63,6 | 100 |
| 3.1 Основные средства | 358502 | 63,94 | 93,48 | 351758 | 59,33 | 93,29 |
| 3.2 Нематериальные активы | 88 | 0,016 | 0,023 | 93 | 0,016 | 0,025 |
| 3.3 Капитпльные вложения | 22752 | 4,06 | 5,94 | 23435 | 3,95 | 6,21 |
| 3.4 Оборудование | 483 | 0,086 | 0,126 | 441 | 0,074 | 0,116 |
| 3.5 Внеоборотные активы | 1400 | 0,25 | 0,37 | 1552 | 0,26 | 0,41 |
| 3.6 Прочие основные средства | 0 | 0,00 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0,00 |

Оценим, как изменились иммобилизованные активы. Они уменьшились за отчетный период на 5946 тыс.грн. (377279 – 383225) или в 1,016 раза, в то время ка оборотные средства выросли в 1,21 раза. Это определяет тенденцию к ускорению оборачиваемости всей совокупности средства предприятия. В составе иммобилизованных средств только 6,21 % составляют капитальные вложения. Если взять реальные активы , характеризующие производственную мощность предприятия (основные средства и производственные запасы), то к началу отчетного периода (см. строки 010 , 080, 110 актива баланса) они составили 435370 тыс. грн. (358502 + 56032 + 20836 ) или 77,6 % всех активов. К концу отчетногно периода реальные активы увеличились до 440982 тыс. грн.

(351758 + 54542 + 34682), но это составило 74,4 % всех активов. Тенденция явно неблагоприятная, указывающая на снижение производственных возможностей предприятия.

Поступление, приобретение имущества предприятия осуществляется за счет собственных и заемных средств. Оценка структуры собственных и заемных средств приведена в таблице 2.3

Таблица 2.3 – Оценка собственных и заемных средств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | На 01.01.2000 г | На 01.07.2000 г. |
| Всего имущества, в том числе | 560701 | 592834 |
| Собственные средства предприятия | 388807 | 409859 |
| В % к имуществу | 69,34 | 69,14 |
| Наличие собственных оборотных средств | 5582 | 32580 |
| В % к собственным средствам | 1,44 | 7,95 |
| Заемные средства | 171894 | 182975 |
| Кредиторская задолженность | 97161 | 92661 |
| В % к заемным средствам | 56,52 | 50,64 |
| Краткосрочные кредиты и займы | 6612 | 10364 |
| Долгосрочные кредиты и займы | 68121 | 79950 |

Стоимость имущества предприятия возросла с 560701 тыс. грн. до 592834 тыс. грн., т.е. на 32133 тыс. грн., при этом только на 21052 тыс.грн. (409859 - 388807) увеличилась за счет собственных средств предприятия.

Следует отметить , что росло и наличие собственных оборотных средств , за счет которых покрывалась , однако, лишь часть материальных оборотных средств. В целом материальные оборотные средства за анализируемый период уменьшились с 131641 тыс. грн. до 122114 тыс.грн. за счет того, что были значительно реализованы запасы готовой продукци. За этот же период заемные средства увеличились с 171894 тыс грн. до 182975 тыс. грн. в основном за счет отсроченной налоговой задолженности. За счет наличия собственных оборотных средств к началу отчетного полугодия покрывалось только

4,24 % материальных оборотных средств (5582/1316412)\*100. К концу полугодия доля этого источника в материальных оборотных средствах увеличилась до 26,7 %.

Если из заемных средств вычесть долгосрочные кредиты и займы , то получим краткосрочные заемные обязательства предприятия.

Краткосрочные заемные обязательства предприятия уменьшились незначительно с 103773 тыс. грн. на 01.01.2000 г до 103025 тыс .грн. на 01.07.2000 г., в основном за счет погашения кредиторской задолженности за товары, работы и услуги, не оплаченные в срок, а также с другими кредиторами.

***2.2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ***

В рыночных условиях важную аналитическую характеристику приобретает финансовая независимость предприятия от внешних заемных участников.

Финансовая устойчивость оценивается по соотношению собственных и заемных средств в активах предприятия . по темпам накопления собственных средств в результате хозяйственной деятельности, соотношению долгосрочных и краткосрочных обязательств предприятия , обеспеченности материальных оборотных средств собственными источниками.

Расчет **коэффициента финансовой устойчивости** производится по формуле :

К1= П495 + П545

-----------------, (2.1)

П760

Где П495 – итог раздела 1 пассива баланса;

П545 – итог раздела 2 пассива баланса;

П760 – общий итог баланса.

Оптимальное значение показателя составляет не мене 0,6. По данным расчета

* на начало 2000 года

К1 = 388807 + 68121

----------------------- = 0,8149;

560701

* на 01.07.2000 года

К1 = 409859 + 79950

-------------------- = 0,8262 ;

592834

Безусловно, наиболее важным показателем , характеризующим, финансовую автономность ( независимость от привлечения заемных средств) предприятия , является **коэффициент автономии от заемных средств**. Расчет этого коэффициента выполняется по данным баланса. Оптимальное значение этого показателя не должно быть ниже 0,4.

К2= П495

-----------------, (2.2)

П760

* на начало 2000 года

К2 = 388807

----------------------- = 0,6934;

560701

* на 01.07.2000 года

К2 = 409859

-------------------- = 0,6914 ;

592834

Таким образом , из приведенных коэффициентов видно , что предприятие практически независимо от внешних заемных средств.

**Коеффициент маневренности собственных средств** – частное от деления на всю сумму источников собственных средств на всю сумму источников собственных средств предприятия. Оптимальная величина коеффициента маневренности не менее 0,5.

К3= П495 – А070

--------------------------, (2.3)

П495

Где А070 – итог по разделу I актива баланса.

* на начало 2000 года

К3= 388807 - 383225

------------------------------ = 0,0144;

388807

* на 01.07.2000 года

К3 = 409859

-------------------- = 0,6914 ;

592834

Величина коеффициентов свидетельствует о чрезвычайно низкой мобильности использования собственных средств предприятия. Это создает определенные трудности в управлении финансами предприятия.

**Коефициент соотношения собственных и заемных средств** является важным показателем, характеризующим финансовую автономность предприятия :

К4= П545+П750

----------------------------, (2.4)

П495

Где П 545 – итог по разделу II пассива баланса ;

П 750 – итог по разделу III пассива баланса .

Величина коеффициента

* на начало 2000 года :

К4 = 68121 + 103773

------------------------------ = 0,4421;

388807

* на 01.07.2000 года

К4 = 79950 + 103025

----------------------------- = 0,4464 ;

409859

Его значение свидетельствует , что к началу отчетного периода предприятие привлекало на каждую гривну, вложенную в активы 44,21 коп заемных средств. В течении полугодия заемные средства увеличились до 44,64 коп на каждую гривну собственных вложений. Следовательно, незначительно повысилась зависимость предприятия от привлеченных заемных средств , однако это может означать дестабилизацию финансовой устойчивости . Критическое значение этого коеффициента равно единице. Если его значение превышает единицу , финансовая автономность и устойчивость предприятия достигают критической точки.

**Коеффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования** показывает , какая часть запасов и затрат , т.е. оборотных средств , формируется за счет собственных источников финанстрования и отражает другой аспект финансовой устойчивости предприятия, поскольку предприятие получает прибыль благодаря , и прежде всего . за счет наличия оборотных средств. Таким образом, чем больше обеспеченность запасов и затрат собственными источниками их формирования , тем больше возможности предприятия к получению прибыли. Оптимальное значение коеффициента должно находиться в пределах приблизительно 0,6 – 0,8.

К5= П495 – А070

-----------------------------, (2.5)

А150

Где А 150 – итог по разделу II актива баланса ( запасы и затраты ).

* на начало 2000 года

К5 = 388807 - 383225

-------------------------------- = 0,0424;

131641

* на 01.07.2000 года

К5 = 409859 - 377279

------------------------------- = 0,2668 ;

122114

Данные свидетельствуют о положительных тенденциях для предприятия в формировании оборотных средств. Т.е. для формирования каждой гривны оборотных средств в начале года приходилось привлекать (100 –4,24 ) = 95,76 копеек заемных средств , а концу года (100 – 26,68) = 73,32 копейки.

**Коеффициент долгосрочного привлечения заемных средств** :

К6= П 545

-----------------------------, (2.6)

П495 + П 545

Где П545 – итог по разделу II пассива баланса .

* на начало 2000 года

К6 = 68121

-------------------------------- = 0,1491;

388807 + 68121

* на 01.07.2000 года

К6 = 79950

------------------------------- = 0,1632 ;

409859 + 79950

Среди привлеченных средств у предприятия доля долгосрочных заемных средств возросла с 39,63% до 43,69%. На 01.07.2000 г на каждую гривну долгосрочных вложений только 16,32 коп финансировалось из заемных источников.

Таблица 2.4 – Показатели финансовой устойчивости

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | На 01.01.2000 г. | На 01.07.2000 г. | Коеффициент динамики |
| Коеффициент финасовой устойчивости | 0,8149 | 0,8262 | 1,0139 |
| Коеффициент автономии от заемных средств | 0,6934 | 0,6914 | 0,9971 |
| Коеффициент маневренности собственных средств | 0,0144 | 0,0795 | 5,5208 |
| Коеффициент соотношения заемных и собственных средств | 0,4421 | 0,4464 | 1,0097 |
| Коеффициент обеспеченности запасов и зтрат собственными источниками формирования | 0,0424 | 0,2668 | 6,2925 |
| Коеффициент долгосрочного привлечения заемных средств | 0,1491 | 0,1632 | 1,0946 |



Коэффициент фин. устойчивости

Коэффициент маневренности собственных средств

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования

Коэффициент автономии от заемных средств

Коеффициент долгосрочного привлечения заемных средств

Рисунок 2.1 – Динамика показателей устойчивости

2.3 ОЦЕНКА ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ (ЛИКВИДНОСТИ) ПРЕДПРИЯТИЯ

Платежеспособность предприятия – важнейший показатель , характеризующий его финансовое положение. Оценка платежеспособности проводится по данным баланса на основе характеристики оборотных активов , т.е. времени , которое необходимо для превращения их в денежную наличность . Наиболее мобильной частью оборотных средств являются денежные средства и краткосрочные ценные бумаги. Оборотные средства в деньгах готовы к платежу и расчетам немедленно , поэтому отношение этой части оборотных средств к краткосрочным обязательствам предприятия называют коэффициентом абсолютной ликвидности.

**Коэффициент абсолютной ликвидности** признается теоретически достаточным , если его значение превышает 0,2 – 0,25.

К7= А250 = А260 +А270 +А280 + А290

------------------------------------------------, (2.7)

П750

Где

* А250 – краткосрочные финансовые вложения;
* А260 – касса;
* А270 – расчетные счета ;
* А280 – валютные счета;
* А290 – другие денежные средства;
* П750 – итог по разделу III «Расчеты и другие пассивы»

В данном случае коэффициент абсолютной ликвидности составляет :

* на начало 2000 года

К7 = 3+5+161+906+0

-------------------------------- = 0,0015;

103773

* на 01.07.2000 года

К7 = 3+5+161+906+0

------------------------------- = 0,0104;

103025

Коэффициент абсолютной ликвидности за анализируемый период увеличился в 7 раз , однако, только 1,04 % краткосрочных заемных обязательств предприятия может быть немедленно погашено.

Коэффициент абсолютной ликвидности находится на уровне ниже предельного значения, что свидетельствует о сложном финансовом положении.

Время , необходимое для превращения в деньги различных составляющих оборотных средств , существенно отличается при ликвидации дебиторской задолженности и материальных оборотных средств. Более того , материальные оборотные средства неоднородны , ликвидность готовой продукции , товарных и материальных запасов , незавершенного производства и полуфабрикатов существенно различается.

Ликвидность средств , вложенных в дебиторскую задолженность , зависит от скорости платежного документооборота в банках украины , своевременного оформления банковских документов , сроков предоставления коммерческого кредита отдельным потребителям , их платежеспособности и т.д. Если на покрытие кредитных обязательств мобилизовать средства в расчетах с дебиторами , можно получить так называемый **текущий коеффициент покрытия**. Теоретически оправданные значения этого коеффициента лежат в диапазоне 0,7 – 0,8.

К8= А230 – А300

-----------------------------, (2.8)

П750

Где А320 – итог по разделу III актива баланса ;

А300 – использование ссудных средств .

* на начало 2000 года

К8 = 45835 - 0

-------------------------------- = 0,4417;

103773

* на 01.07.2000 года

К8 = 93441 - 0

------------------------------- = 0,9070 ;

103025

Приведенные данные характеризуют положительную тенденцию в течении анализируемого периода , так как величина текущего коеффициента покрытия возросла до нормативного значения.

Наиболее обобщающим показателем платежеспособности является **общий коеффициент покрытия** краткосрочных обязательств , в рачет которого в числителе включают все оборотные средства , в том числе и материальные.

Теоретическая величина такого коеффициента определяется в размере 2 – 2,5 . На самом деле под влиянием форм расчетов, оборачиваемости оборотных средств , отраслевых и иных особенностей предприятия вполне удовлетворительные результаты могут оказаться и при значительно меньшем ( но превышающем единицу ) значении общего коеффициента покрытия.

К9= А150 – А120 +А320 – А300

---------------------------------------------, (2.9)

П750

Где А150 – итог по разделу II актива баланса ;

А120 – расходы будущих периодов .

* на начало 2000 года

К9 = 131641-75+45835-0

-------------------------------- = 1,7095;

103773

* на 01.07.2000 года

К9 = 122114-142+93441-0

------------------------------- = 2,0909;

103025

В данном случае величина коеффициента покрытия соответствует нормальному значению , а тенденция его изменения за анализируемый период видетельствует о некотором улучшении финансового положения предприятия.

# Отношение дебиторской задолженности к кредиторской

Нормативная величина этого отношения равна единице . то есть краткосрочная кредиторская задолженность предприятия не должна превышать задолженности дебиторов за товары и услуги и по другим операциям.

К8= А160 +А170+А180+А190+А195+А200+А210+А220+А240

-----------------------------------------------------------------------------, (2.10)

П630+П640+П650+П660+П665+П670+П680+П690+П700+П720

Где

* А160 – товары отгруженные ,не оплаченные в срок ;

Дебиторская задолженность;

* А170 – за товары, работы, услуги, срок оплаты которых не настал;
* А180 – за товары , работы , услуги , не оплаченные в срок;
* А190 – по векселям полученным;
* А195 – по налоговым расчетам;
* А200 – по бюджету;
* А210 – с персоналом по другим операциям;
* А220 – по авансам выданным ;
* А240 – с другими дебиторами;

Расчеты с кредиторами

* П630 – за товары, работы, услуги, срок оплаты которых не настал;
* П640 – за товары , работы , услуги , не оплаченные в срок;
* П650 – по векселям полученным;
* П665 – по налоговым расчетам;
* П670 – по бюджету;
* П680 – по внебюджетным платежам;
* П690 – по страхованию;
* П700 – по оплате труда;
* П720 – с другими кредиторами.

* на начало 2000 года отношение дебиторской задолженности к кредиторской составило :

К10 = 1230+9448+8415+367+8496+0+013247+4480

------------------------------------------------------------------------------------ = 0,4702;

15998+20182+5305+0+65+18598+3696+5289+9064+18964

* на 01.07.2000 года

К10 = 515+10408+55878+1689+7324+0+0+11552+500

------------------------------------------------------------------------------------ = 1;

14210+8351+2185+13671+8189+22430+3934+6096+7435+5769

Результаты расчета показателей сведены в таблицу 2.5

Таблица 2.5 – Показатели ликвидности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На 01.01.2000 г | На 01.07.2000 г. | Коеффициент динамики |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,0015 | 0,0104 | 6,9333 |
| Общий коэффициент покрытия | 1,7095 | 2,0909 | 1,2231 |
| Текущий коэффициент покрытия | 0,4417 | 0,9070 | 2,0534 |
| Отошение дебиторской задолженности к кредиторской | 0,4702 | 1 | 2,1268 |



Коеффициент абсолютной ликвидности

Общий коеффициент покрытия

Текущий коеффициент покрытия

Отношение дебиторской задолженности к кредиторской

В целом платежеспособность предприятия можно признать удовлетворительной.

***2.4 АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ***

Показатели рентабельности характеризуют относительную доходность (или прибыльность) , измеряемую в процентах к затратам средств или капитала. В практике анализа применяют три группы показателей : рентабельность продукции; рентабельность основных фондов; рентабельность вложений в предприятие.

Рентабельность продукции. Показатель рентабельности всей продукции равен балансовой прибыли ,деленной на выручку от реализации. По данным отчетности ( см. Приложение А ) , рентабельность всей реализованной продукции равна :

29500/(237300,8 – 39366)\*100 = 14,9 %

то есть каждая гривна реализации приносила 14,9 коп балансовой прибыли.

По сравнению с 1999 годом рентабельность увеличилась на 8,2 %.

14,9 - 6,7 = 8,2%

Изменения в уровне рентабельности всей реализованной продукции происходят под влиянием изменений структуры реализованной продукции и рентабельности отдельных видов продукции.

Рентабельность отдельных видов продукции зависит от цены продажи и себестоимости данного вида продукции :

Рі = Ці – Сі ;

\_\_\_\_\_\_\_\_ (2.11)

Сі

Где – Ці – цена продажи і – го вида продукта (грн.);

Сі - себестоимость і – го вида продукта (грн.).

Данные о рентабельности некоторых видов продукции ОАО «ХТЗ» представлены в таблице 2.6

Таблица 2.6 – Рентабельность продукции ОАО «ХТЗ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Продукция | Оптовая цена единицы без НДС , грн | Отчетная себестоимость единицы , грн | Рентабельность , % |
| Т-150 | 75819,5 | 70004,1 | 9,3 |
| Т-156 | 93492,2 | 79093,5 | 18,2 |
| ХТЗ – 17021 | 124694,7 | 112360,6 | 11,0 |
| ХТЗ – 3510 | 21860,0 | 23420,0 | -6,7 |
| ХТЗ – 2511 | 20773,5 | 19327,1 | 7,5 |
| Литье чугунное , т | 2757,2 | 3114,9 | -11,5 |
| Литье стальное , т | 2705,7 | 2721,0 | -0,6 |

По сравнению с 1999 годом рентабельность тракторов Т – 150 понизилась на 2,2% , а тракторов ХТЗ – 2511 – на 8,1 %.

Рентабельность производственных фондов определяется как отношение балансовой прибыли к средней стоимости основных фондов и материальных оборотных средств. На изменение рентабельности производственных фондов влияют изменения уровней фондоотдачи иоборачиваемости материальных оборотных средств.

Таблица 2.7 – Показатели общей рентабельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Ед.изм | Исходные данные за отч. период |
| 1. Выручка от реализации продукции за вычетом НДС | Тыс. грн | 197935 |
| 2. Балансовая прибыль | Тыс. грн | 29500 |
| 3.Средняя стоимость основных средств | Тыс. грн | 380252 |
| 4.Средняя стоимость материальных оборотных средств | Тыс. грн | 126877,5 |
| 5. Общая рентабельность производственных фондов (Р) | % | 5,8167 |
| П – балансовая прибыль в процентах к выручке от реализации продукции | % | 14,9039 |
| М – коеффициент фондоотдачи | - | 0,5205 |
| К – коеффициент оборачиваемости материальных оборотных средств | - | 1,5600 |

Данные для расчета рентабельности производственных фондов приведены в таблице 2.7. Для определения количественного влияния факторов используем формулу :

Р = П : (1/М +1/К) (2.12)

Где –

* Р – общая рентабельность в процентах к выручкеот реализации продукции;
* М – фондоотдача как отношение выручки от реализации к средней стоимости основных средств;
* К – оборачиваемость материальных оборотных средств как отношение выручки от реализации к средней стоимости этих средств.

Р = 14,9039 : (1/0,5205 + 1/1,5600 ) = 5,8167 %.

Рентабельность вложений в предприятие в наиболее общем видеопределяется по стоимости всего имущества , имеющегося в распоряжении предприятия. Балансовая прибыль для получения такого показателя должна быть поделена на общий итог баланса . стоимость имущества определяется как средняя величина : (592834 + 560701)/2 = 576767,5 тыс.грн.

Показатель рентабельности равен :

29500/576767,5\*100= 5,1147 %.

## ВЫВОДЫ

За исследуемый период доля оборотных средств в имуществе предприятия увеличилась. При этом возросла и величина собственных оборотных средств. Это позитивный фактор , расширяющий возможности предприятия к маневрированию своими средствами и получению прибыли. Доля самой мобильной части в их структуре также увеличилась , что свидетельствует об улучшении финансового состояния ОАО “ХТЗ”.

Анализ финансовой устойчивости показал , что предприятие в целом практически независимо от внешних источников финансирования . С другой стороны , сильно затруднено маневрирование собственными средствами из –за недостаточного их объема . что значительно осложняет управление финансами предприятия. Еще одним негативным фактором является низкая доля собственных средств при формировании оборотных средств предприятия , поскольку именно оборотные средства позволяют предприятию получать доход от своей деятельности.

Анализ платежеспособности выявил , что завод не в состоянии расплатиться по своим обязательствам . Однако наблюдаются позитивные тенденции к зозяйственной деятельности предприятия. Основную проблему для предприятия представляет высокий уровень дебиторской задолженности. Если ее полностью ликвидировать , то ОАО “ХТЗ” способно немедленно погасить 90 % своих краткосрочных обязательств.

***3. АНАЛИЗ БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ***

После распада Советского Союза практически все предприятия оказались в сложных условиях. Старые налаженые связи поставки сырья и сбыта продукции оказались разорваны. Чтобы выйти из этого положения потребовалось применение новой системы управления, обладающей инновационной, конкурентной и предпринимательской реакциями на изменения во внешней среде.

Такой системой является стратегическое управление, которое включает выбор, разработку и реализацию стратегии организации, а также управление стратегическими проблемами.

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед и конкретизируется в различного рода проектах , программах, планах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии организации, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать, поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях.

Тем не менее, зачастую, как внутри организации, так и вне ее появляются новые обстоятельства, которые в кнцепцию стратегии не укладываются. Они могут, например, открыть новые направления деятельности или заставить отказаться от старых; способствовать развитию организации или, наоборот, замедлить его. Для того чтобы не менять в связи с этим стратегию как таковую, организация может мтавить и реализовывать стратегические задачи, при необходимости дополняющие и совершенствующие ее. В то же время , если ситуация меняется коренным образом, стратегию приходится обновлять тоже.

При формулировке стратегических задач учитываются такие обстоятельства, как возможность приближения с их помощью к главной цели организации, если от движения к ней пришлось в той или иной степени отступить, решения нескольких дополнительных проблем, получения наибольшей выгоды или избежания ущерба.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни. Главная из них – генеральная стратегия, отражающая способы осуществления миссии организации. Для особых случаев разрабатываются специальные стратегии , например, стратегия поведения в случае поведения в случае приближения банкротства. Однако основными рабочими являются так называемые функциональные, которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами.

Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. Если объект представляет собой нечто целое, не разделенное на отдельные части, то говорят о концентрированной стратегии. Если такое разделение существует и в задачу стратегии входит обеспечение независимого развития отдельных частей на основе сохранения взаимопомощи и взаимоподдержки, речь идет о диверсифицированной стратегии.

Существует ряд основных факторов, которые влияют на выбор стратегии любой организации и придают ей специфические свойства.

Прежде всего, как уже отмечалось, стратегия определяется миссией организации , а поэтому должна корректироваться в соответствии с ее пересмотром, происходящим в результате изменения общественных приоритетов и потребностей, выражающихся в первую очередь через спрос на ее продукцию и услуги.

В наибольшей степени . как считается, на стратегию оказывают влияние те реализуемые в основном на рынке конкурентные преимущества, которыми организация обладает в своей сфере деятельности по сравнению с другими. Речь идет, например, о высоком качестве продукции и услуг, их соответствии общественными запросами, низких издержках ит.п.

Важным фактором, определяющим стратегию стратегию организации, является характер выпускаемой продукции, особенности ее сбыта, послепродажного обслуживания, рынки и их границы. Стратегия определяется и организационными факторами, среди которых выделяется внутренняя структура и ее ожидаемые изменения, система управления, развитие процессов интеграции и дифференциации.

В немалой степени стратегия зависит от имеющихся у организации ресурсов – материальных , финансовых, информационных , кадровых. Чем они больше, тем масштабнее может быть не только текущая деятельность, но и инвестиции в будущие проекты.

Большую роль в формировании стратеги играет потенциал развития организации, совершенствования ее деятельности и расширения масштабов, роста деловой активности , инноваций.

Наконец, существенным фактором, определяющим стратегию организации считают культуру и компетентность управления , уровень притязаний и предприимчивости ее руководства, способность последнего к лидерству, внутренний климат в коллективе.

Кроме этих моментов на стратегию влияет также степень рискованности деятельности организации, уровень подготовки и опыта кадров, зависимость организации проводить самостоятельную линию во всех областях делает стратегиюб олее гибкой, хорошо приспосабливающейся к требованиям времени и обстоятельств, свободной от груза прежних традиций и условий.

При разработке и выборе стратегии получают ответы на такие вопросы : какие произошли изменения и в чем состоят измененения во внешней среде; в каком направлении должна рпзвиваться товарная политика организации; в каком направлении должно идти развитие организации. При разработке стратегий необходимо иметь в виде , что новые стратегии должны соответствовать накопленному потенциалу фирмы. На разработку стратегии помимо потенциала организации влияет ряд факторов, среди которых важнейшими являются : миссия и цели организации, состояние рынка, конкурентные преимущества, организационная культура, продукция, квалификация или компетенция руководителей верхнего уровня, финансовые возможности, потребности в инвестициях.

Разработка стратегии – это сложный и длительный процесс. Начиная его , организации, как правило, имеют слабое представление о ситуации, с которой столкнутся, и о путях решения проблемы. Окончательный стратегический выбор является результатом рекурсивного возвращения, непрерывного, длительного процесса учета и анализа многочисленных динамических факторов.

Основными этапами являются : прежде всего определения миссии и цели предприятия, затем – стратегический анализ , выработка стратегии и альтернатив, выбор стратегии , реализация и контроль.

В выборе стратегии предприятия огромную роль играет система планов. Система планов служит формой материализации плановой деятельности организации, но не главным ее результатом. Главным является определение целей, стратегий, программ, распределение ресурсов, позволяющее организации во всеоружии встретить будущие перемены. А эти перемены служат содержательным результатом стратегического планированияи могут включать планы НИР, диверсификации продукции , сворачивание и ликвидацию нерентабельных производств. На рисунке представлена концептуальная система планов, которую должна разрабатывать организация в условиях рыночной экономики.

Основная предпосылка, лежащая в основе структуризации системы планов, отражает вывод теории управления – «закон необходимого разнообразия» , согласно которому сложная система требует сложного управляющего механизма. Иными словами , система планов должна быть примерно такой же сложной, как сама организация и внешние факторы, которые должны быть в ней отражены. Как видно из схемы на рисунке в современной организации должны разрабатываться 4 группы взаимосвязанных планов:

1. Основные направления деятельности, главным содержанием которых является стратегия на обозримое будущее – 10-15 лет, иногда и более.
2. Планы развития организации на срок от1 года до 5 лет. С позиций стратегического планирования важнейшим содержанием их служат перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции, новой технологии.
3. Тактические планы, регламентирующие текущую деятельность организации
4. Программы и планы-проекты, которые носят целевой характер : разработка новой продукции и технологии, снижение затрат на производство, экономия энергоресурсов, проникновение на новые рынки и др.

Первые две группы планов являются основным продуктом стратегического планирования. Эти планы должны в последующем трансформироваться в тактические и планы-проекты, поскольку они могут быть реализованы лишь через них. К тому же проекты служат обоснованием выбранных на более ранних стадиях стратегий развития организации. Следовательно, тактические планы и проекты также частично входят в систему стратегического планирования

Программы и план-проекты

Основные направления деятельности

План развития организации

* План диверсификации
* Ликвидационный план
* План НИР

Тактические планы

1. План по маркетингу
2. Финансовый план
3. План производства
4. План закупок
5. Бизнес-план

Рис. 3.1 – Система планов организации

**Основные направления деятельности**. Этот план еще называют стратегическим. Он является вершиной системы планов потому, что характеризует основное назначение организации, ее цели и стратегии. Этот план служит ориентиром для всех прочих планов. Одновременно он служит и ограничением припринятии решений относительно основных направлений деятельности (продуктов и услуг) и рынков.

План развития организации. Он определяет мероприятия, которые необходимы для создания новых поколений продуктов и услуг, более четко очерчивает пути выхода на новые позиции, определенные в «основных направлениях деятельности» . План развития дает ответ на вопросы : Какие условия на товары и услуги организации ожидаются ? Какие условия и климат необходимо создать внутри организации , чтобы облегчить создание новых видов продукции и выявление новых видов продукции и услуг ?

План развития служит ориентиром для разработки плана диверсификации, который характеризует создание новых видов продукции. Услуг и рынков, призванных дополнить или заменить выпускаемую продукцию; ликвидационного плана, который показывает от какихх элементов организация должна освободиться (от продуктов , услуг, собственности или структурных подразделений); плана НИР, в котором отражены мероприятия по разработке новых товаров и технологических процессов с учетом существующего спроса или новых рынков для уже произодимых товаров и услуг. План НИР затрагивает все элементы организации – продукты , рынки, финансы и управление.

Тактические планы. Эти планы также называют «планами текущей деятельности» или «планами прибыли». Они ориентированы на те мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары и услуги производятся и поступают на существующие рынки. Планы текущей деятельности подкрепляются планами для каждой функциональной зоны : сбыт, финансы, производство, закупки ит.д. Эти планы тесно увязаны со стратегическим планом, хотя и не являются его частью.

Здесь важно также подчеркнуть , что в условиях перехода к рыночной экономике существенно меняются структура тактических планов, принципы х разработки и приоритеты основных разделов.

Поэтому в дипломном проекте в качестве одного из направлений выбора стратегии предприятия нами будет анализироваться существующее бизнес-планирование , его достоинства, недостатки и перспективы развития.

***3.2 ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС – ПЛАН И ДЛЯ ЧЕГО ОН ПРЕДНАЗНАЧЕН***

В настоящее время в Украине бурно протекает процесс формирования и совершенствования работы действующих предприятий различных форм собственности. Важной задачей является привлечение инвестиций, в том числе и зарубежных . Для этого необходимо аргументированное, тщательно обоснованное оформление предложений, требующих капиталовложений.

Бизнес – план сегодня – не просто модное слово. Это официальный документ , который является одним из основных инструментов по добыванию денег. В западных деловых кругах этот документ иногда просто называют - «сделка».

Бизнес – план является принципиально новым для нашей экономики документом. В традиционном для отечественного планирования технико-экономическом обосновании экономической эффективности проекта отводилось всего несколько страниц текста. Этого было вполне достаточно в условиях централизованно планируемой экономики , где инвестором выступал госбюджет, а своеобразным маркетингом занимался Госснаб. В отличие от технико-экономического обоснования бизнес – план детально характеризует все основные аспекты будущего предприятия, анализирует проблемы , с которыми оно может столкнуться , а также определяет способы решения этих проблем.

Основные рекомендации в подготовке бизнес – плана – это краткость, т.е. изложение только самого главного по каждому разделу плана; доступность в изучении и понимании, т.е. бизнес – план должен быть понятен широкому кругу людей , а не только специалистам. И не изобиловать техническими подробностями. Он также должен быть убедительным , лаконичным, пробуждать интерес у партнера.

Важное значение имеет структура бизнес – плана, который представляет собой достаточно 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 практически неизменным, а именно : краткое содержание (резюме), характеристика отрасли , описание компании и производимых ею продуктов и услуг, исследование и анализ рынка, планы маркетинга, организационный , производственный и финансовый планы, а также оценка возможных рисов и страхование. Такая структура бизнес – плана сформировалась в процессе многолетней практики их применения за рубежом и на настоящий момент считается оптимальной.

Вопросам разработки бизнес – планов посвящено большое количество зарубежной и отечественной литературы, однако , это не означает , что существуют единые ,жестко установленные стандарты. Выполняя процедуры планирования, специалист оперирует набором «сухих» данных , однако сам процесс планирования – описание пути превращения идеи в осязаемую реальность, требует наряду с высокой компетенцией , творческих способностей и в первую очередь потому , что каждый проект своем роде уникален. Другими словами , бизнес - план скорее произведение искусства. Несмотря на то , что творческое начало действительно является важным для процесса планирования , существуют основные принципы , которые являются довольно общими для разработчиков бизнес планов независимо от страны и отрасли экономики , и в соответствии с которыми определяется структура бизнес – плана.

На Харьковском тракторном заводе уже 6 лет занимаются бизнес – планированием в отличие от существовавшей ранее командно – административной системы. Поэтому основной целью специального анализа будет изучение существующей системы бизнес – планирования на предприятии , его структуры и содержания.

3.3 БИЗНЕС – ПЛАН ОАО «ХТЗ ИМ. С. ОРДЖОНИКИДЗЕ» НА 2001 ГОД

**I РЕЗЮМЕ**

В 2001 году ОАО «ХТЗ» намечено выпустить товарной продукции на сумму 356 000 тыс. грн., в том числе тракторов различных модификаций класса 3 – 4 т.е. и тракторов малой мощности 3000 шт., запчастей к ним на 45 000 грн., кооперированных поставок на 16 000 тыс. грн., ТНП – на 1500 тыс. грн.

Плановый объем товарной продукции превышает отчет 2000 г. в 1.5 раза по тракторам всех модификаций – в 1.54 раза , запчастям – в 1.31 раза по кооперации – в 1.14 раза , ТНП – в 1.03 раза.

В общем объеме выпускаемой продукции основная номенклатура – тракторы и запчасти к ним – составляют 94,0 %.

Выпуск тракторов в 2001 году обеспечивает потребность рынка на 15 – 20 %.

Выпускаемая продукция имеет гарантийный срок обслуживания – 1 год.

Для оперативного восстановления вышедших из строя тракторов , находящихся на гарантии , предприятие имеет опорные базы на Украине, в России и Белоруссии.

Характеристика выпускаемой продукции, рынков сбыта , конкурентов приведена в разделе II.

В 2001 году поставка продукции по основным регионам сбыта распределяется следующим образом : Украина – 89,3 %, страны СНГ – 7,4 %, дальнее зарубежье – 3,3%.

Запланированный выпуск товарной продукции в 2001 году обеспечит увеличение загрузки мощностей завода в 1.6 раза по сравнению с 2000 годом.

В 2001 г. намечено увеличить в 3 раза , к уровню 2000 года, выпуск новых тракторов ХТЗ – 17021, оснащенных двигателем BF16М1013Е немецкой фирмы «Дойц АГ» и каркасной кабиной.

Для производства продукции в объеме 356 000 тыс грн. необходимы следующие ресурсы:

- материалы 39132 тыс. грн.

- покупные изделия 166176 тыс. .грн.

- энергоресурсы 40180 тыс.грн.

- численность ППП 11685 чел.

- фонд оплаты труда 28453 тыс.грн.

Расчетная рентабельность товарной продукции составит 7,7 %. Объем реализуемой продукции запланирован в размере 356000 грн, балансовая прибыль – 24250 тыс.грн.

В распоряжении предприятия остается прибыль (после погашения части перерасхода предыдущих лет) в сумме 21300 тыс.грн. Эта прибыль обеспечивает потребности завода на 72 %.

Выручка от реализации с НДС в 2000 году планируется в сумме 424926 тыс.грн., в том числе 39,3 % реализации предполагается осуществить по бартеру и взаимозачету.

Затраты на производство продукции с НДС 376250 тыс. грн. Сумма налогов из всех источников составляет всего 39009 тыс.грн., в том числе :

- НДС 24426 тыс.грн.

- налог на прибыль тыс.грн.

- налог на землю 2950 тыс. грн.

-другие налоги и отчисления, вклю-

чаемые в себестоимость продукции 9933 тыс.грн.

- отчисления 10 % амортфонда 1700 тыс.грн.

В распоряжение предприятия остается 21300 тыс. грн. прибыли. Из амортфонда планируется использовать 2853 тыс.грн на приобретение основных фондов.

Остаток денежных средств на 1.01.2002 г. составит 25065 тыс грн., в том числе амортфонд – 25065 тыс.грн.

Таблица 3.1 – Расчет движения денежных средств на 2001 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Наименование | Сумма, тыс.грн |
| 1 | Остаток средств на 1.01.2001 г (амортизация) | 12618 |
| 2 | Поступление средств от реализации продукции с НДС  Всего  В том числе :  2.1 промышленности  из нее на внутреннем рынке  на внешнем рынке  2.2 торговли  Из общей суммы поступлений НДС | 424926  424850  413100  11750  76  68850 |
| 3 | Эксплуатационные расходы всего ( с НДС):  В том числе:  3.1 по продукции промышленности  из нее  сырье и материалы  комплектующие  в т.ч. фирмы «Дойц»  энергоуслуги  зарплата с начислениями  прочие денежные расходы  3.2 по торговле  из общей суммы НДС | 349317  347981  46958  203845  76746  42806  29406  14966  1336  44424 |
| 4 | Налоги и отчисления всего  В том числе:  НДС  Налог на прибыль  Налог на землю  Налоги и отчисления, включаемые в себестоимость продукции  Отчисления 10 % от амортфонда | 39009  24426  -  2950  9933  1700 |
| 5 | Остаток средств к распределению всего (стр.1 + стр.2 – стр.3 – стр.4):  В том числе :  Прибыли  Амортфонда | 49218  21300  27918 |
| 6 | Расходованиек средств всего :  В том числе  Прибыли  амортфонда | 24153  21300  2853 |
| 7 | Остаток средств на 1.01.2001 г. всего ( стр.5 – стр.6) :  В том числе  Прибыли  Амортфонда | 25065  -  25065 |

Таблица 3.2 ОСНОВНЫЕ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗАВОДА ЗА 2000 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2000 год | Темп к 1999 г |
| **1. ТОВАРНАЯ ПРОДУКЦИЯ ( в действующих ценах, тыс. грн)** | 170977 | 100,2 |
| Реализованная продукция, тыс.грн. | 191253 |  |
| Тракторы всего, шт. | 1945 | 88,8 |
| В т.ч. : типа Т-150, шт. | 992 | 52,1 |
| Т-2511, шт. | 137 | 210,8 |
| ХТЗ – 120, шт. | 156 | 76,1 |
| ХТЗ – 180 , шт. | 1 | 50,0 |
| ХТЗ – 17021, шт. | 599 | 46,1 |
| Запасные части | 31739 | 104,3 |
| Кооперированные поставки, тыс. грн. | 12302 | 106,9 |
| В т.ч. : топливные насосы | 2775 | 111,9 |
| ТНП в оптовых ценах | 1750 | 88,3 |
| ТНП в отпускных ценах | 2027 |  |
| В т.ч. : замки все | 113984 | 94,1 |
| АОГВ | 296 | 226,0 |
| Распредвал | - | - |
| Рычаг клапана | - | - |
| Т-012 | 3 | 13,0 |
| Стальное литье, т | 11234 | 101,7 |
| Чугунное литье, т | 6291 | 109,2 |
| Горячие штамповки, т | 2701 | 104,2 |

###### **Таблица 3.3 ЧИСЛЕННОСТЬ ПРОМЫШЛЕННО – ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА :**

|  |  |
| --- | --- |
| **ЧИСЛЕННОСТЬ ПРОМЫШЛЕННО – ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА :** | |
| Декабрь 1999 год | 11380 чел. |
| 2000 год | 11579 чел. |
| **Среднесписочная численность всего персонала :** | |
| Декабрь 1999 год | 12910 чел. |
| 2000 год | 13115 чел. |
| **Динамика средней зарплаты ППП с ФМП в 2000 году :** | |
| Январь | **124** |
| Февраль | **140** |
| Март | **150** |
| Апрель | **155** |
| Май | **151** |
| Июнь | **143** |
| Июль | **159** |
| Август | **153** |
| Сентябрь | **162** |
| Октябрь | **156** |
| Ноябрь | **153** |
| Декабрь | **171** |
| 2000 год | **151** |

**Таблица 3.4 СТОИМОСТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2000 ГОД :**

|  |  |
| --- | --- |
| Реализация | 191253 тыс.грн. |
| Себестоимость реализуемой продукции | 179319 тыс.грн. |
| Рентабельность реализуемой продукции | 6,7 % |
| В том числе : |  |
| Тракторы типа Т – 150 | 10,5 % |
| Тракторы ХТЗ – 120 | 1,1 % |
| Тракторы ХТЗ – 2511 | 15,6 % |
| Запчасти к тракторам | 15,0 % |
| ТНП | 23,6 % |
| Кооперация | 21,0 5 |

Таблица 3.5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | На 1.01.2000 г | На 1.01.2001 г |
| Балансовая прибыль , тыс.грн | 18504 | 4893 |
| В том числе |  |  |
| Платежи в бюджет | 12655 | 470 |
| Прибыль в распор. Предприятия | 5849 | 1967 |
| Расходование собственных средств | 5849 | 1967 |
| В том числе |  |  |
| Фонд материального производства | 186,5 | 492 |
| Фонд материального поощрения | 4464,3 | 539 |
| Фонд социального развития | 4198,2 | 936 |

Удельный расход энергоносителей на 1 грн. товарной продукции в 1998 году составил 14.1 % , что на 0,1 % ниже уровня 1997 года.

**Таблица 3.6**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | На 1.01.2000 г | На 1.01.2001 г |
| Дебиторская задолженность | 16548 тыс. грн. | 45683 тыс. грн. |
| Кредиторская задолженность | 86432 тыс. грн. | 97161 тыс. грн. |

Таблица 3.7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Поставки на экспорт | 2000 год | 1999 год |
| Поставлено продукции всего (тыс.грн) | 9700 | 12561 |
| В том числе |  |  |
| В страны СНГ |  |  |
| В страны дальнего зарубежья и Балтии | 2200 | 3775 |
| Тракторы всего (шт.) | 148 | 67 |
| Из них по странам |  |  |
| Россия | 86 | 22 |
| Латвия | 3 | 1 |
| Азейбарджан | - | 6 |
| Болгария | 30 | 8 |
| Германия | - | 12 |
| Китай | - | 10 |
| Киргизия | - | 4 |
| Уругвай | 12 | 3 |
| Беларусь | 3 | 1 |
| Запчасти |  |  |
| В страны СНГ (тыс. грн.) | 651,0 | 1005,7 |
| В страны дальнего зарубежья (тыс долл.) | 123,5 | 85,1 |

**II СБЫТ ПРОДУКЦИИ**

**ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОДУКЦИИ, РЫНКОВ СБЫТА, ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, КОНКУРЕНТОВ**

Основной продукцией , выпускаемой ОАО « ХТЗ», являются тракторы класса 3-4 т.с., тракторы малой мощности, мини тракторы, предназначенные для выполнения различных видов сельскохозяйственных работ - дорожно-строительных, трелевочных, транспортных – в фермерских хозяйствах , запчасти к ним, товары народного потребления, продукция металлургического передела.

Потребителями продукции являются предприятия АПК, промышленные предприятия, дорожно – строительные организации, фермерские хозяйства и частные лица.

Основным конкурентом завода по гусеничным тракторам является Волгоградский тракторный завод, по колесным тракторам класса

3 т.с. в странах СНГ конкурентов нет.

За 1995 – 98 годы произведено и поставлено 9225 тракторов , из них на экспорт – 1428 тракторов или 15,5 %. В том числе поставка на экспорт по годам : 1996 г. – 2,6%, 1997 г. – 20,2 %, 1998 г. - 6,8%, 1999 г., - 3,4%.

Исходя из существующего парка тракторов и учитывая срок их службы, ежегодная потребность в тракторах класса 3 т.с. составит 25 – 30 тыс.шт., в том числе по украине – 15,9 тыс.шт.. Потребность в тракторах малой мощности и мини тракторах по украине составит 1 – 2 тыс.шт..

Учитывая низкую платежеспособность с/х потребителей , предполагаемый прогноз продаж в 2000 году составит около 20 % потребности.

Из общего обьема реализации поставки на экспорт в 2000 году составят 10,7 %.

## **ОРГАНИЗАЦИЯЯ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ**

Выпускаемая заводом продукция имеет гарантийный срок обслуживания в соответствии с техническими условиями ( по тракторам 1 год, но не более 1500 моточасов).

В реальной эксплуатации в настоящее время в странах СНГ находятся около 400 тыс. тракторов производства ХТЗ.

По состоянию на 1 января 2001 года в эксплуатации на гарантии завода находится 1917 тракторов , в том числе

Т150/150Д 457 шт;

Т150 к 685 шт;

ХТЗ3120/121 206 шт;

Т156 148 шт;

ХТЗ 180/200 23 шт;

ХТЗ 17021 398 шт;

Для оперативного восстановления вышедших из строя гарантийных тракторов производства ХТЗ , а также выполнения других работ в зонах их эксплуатации действует 20 опорных баз завода ( в Украине – 15 , России – 4 , Беларуси – 1) и 4 технико – комерческих центра, созданных по соглашениям с предприятиями из системы Агропрома.

Опорные базы укомплектованы квалифицированными специалистами, имеющими большой производственный опыт и техническую подготовку.

На опорных базах и в технико – коммерческих центрах создан резервный фонд запасных частей . узлов и агрегатов, достаточных для оперативного восстановления тракторов по механизмам шасси.

Выявленные отказы по узлам и агрегатам шасси на гарантийных тракторах устраняются специалистами опорных баз , в основном непосредственно в хозяйствах в течение 5 дней.

Значительное место в деятельности завода заняло сервисное обслуживание тракторов ХТЗ – 17021 с немецким двигателем «Дойц» , что обеспечило на этих тракторах наработку в среднем свыше 1500 моточасов, исключив при этом даже минимальные простои.

Совместная работа завода с предприятием АПК обеспечивает изучение и учет спроса потребителей на выпускаемую технику, эффективную и квалифицированную эксплуатацию тракторов , снижение затрат на эксплуатацию, ремонт и обслуживание.

## **РЕКЛАМА**

В 2000 году планируется проведение следующих рекламных мероприятий :

1. Размещение рекламы о продукции ОАО «ХТЗ» в периодической печати , на телевидении :
   * журнал «Техника АПК»;
   * журнал «Пропозиция»;
   * журнал «Техника для села», Россия;
   * газета «Сельские вести»;
   * областные газеты ко времени проведения областных выставок;
   * обновление информации о продукции ОАО «ХТЗ» в сети Интернет;
   * выпуск видеороликов о новых образцах продукции завода на телевидении;
2. Обновление рекламных щитов на территории района и города.
3. Выпуск рекламных проспектов для обеспечения работы выставок и рассылки потенциальным покупателям;
4. Участие в высавках :
   * «Агро 2000», г Киев, с Чубинское;
   * Выставки по областям Украины ( Крым, Одесская, Винницкая, Кировоградская, запорожская и др.);
   * Выставки в России ( Краснодар, Ростов, Ставрополь, Воронеж);
   * Выставка в Кишиневе.

**III ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ**

### **ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА**

ОРГАНИЗАЦИИ ВЫПУСКА НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

По плану на 2000 год предусмотрены следующие показатели по выпуску товарной продукции :

**Таблица 3.8– Планируемый выпуск товарной продукции в 2000 г.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед.изм. | 2000 год План | Темп роста к 1999 г. |
| Товарная продукция в действующих ценах | Тыс.грн | 356000 |  |
| В сопоставимых ценах на 1.01.99 г | Тыс.грн | 261000 | 149,9 |
| Тракторы всего | Шт. | 3000 | 154,2 |
| В том числе |  |  |  |
| Типа Т – 150 | Шт | 790 | 79,6 |
| Типа ХТЗ – 120/121, ХТЗ-16131 | Шт | 260 | 136,8 |
| ХТЗ17021(с двигателем «Дойц») | Шт | 1800 | В 3 раза |
| Типа ХТЗ – 2511 | Шт | 70 | 51,1 |
| ХТЗ – 6020 | Шт | 30 |  |
| ХТЗ – 3510 | Шт | 50 |  |
| Запасные части | Тыс.грн | 45000 | 130,8 |
| Кооперация | Тыс.грн | 16000 | 113,8 |
| ТНП в оптовых ценах | Тыс.грн | 1500 | 102,7 |

Из приведенной таблицы видно , что новые модификации тракторов составляют 2140 штук, или 71,3 % общего количества запланированных к выпуску тракторов.

В соответствии с ростом объемов производства увеличивается потребность в продукции металлургического передела.

На 1.01.2001 г. мощности по выпуску тракторов типа Т – 150 составляют 15000 штук, в т.ч. гусеничных – 5000 штук, колесных – 10000 штук, по мини тракторам – 3000 штук.

В 2001 году использование мощностей по тракторам типа Т – 150 понизится на 19,7 %. Кроме тракторов типа Т – 150 на этих мощностях будут изготовлены тракторы ХТЗ – 17021, ХТЗ – 17121, ХТЗ – 17221, ХТЗ – 120/121, ХТЗ – 16131 в количестве 2060 штук. С учетом дополнительной загрузки использование мощностей составит 19,0 % т.е. в 1,6 раза выше , чем в 2000 г.

## **КАЧЕСТВО ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ**

Контроль качества продукции на заводе осуществляется на все стадиях ее изготовления, начиная от входного контроля поступающих материалов и комплектующих изделий и заканчивается контролем комплектности изделий непосредственно перед отгрузкой их потребителям силами отдела контроля качества.

На все , выпускаемые серийно , тракторы имеются сертификаты соответствия техническим условиям и требованиям безопасности , в том числе по тракторам Т – 150, ХТЗ – 17021, ХТЗ – 17121, ХТЗ – 17221, ХТЗ – 120/121, ХТЗ – 16131.

По состоянию на 1 января 2001года в эксплуатации на гарантии завода находится 2175 тракторов , в т.ч. типа Т – 150 - 1158 шт., типа ХТЗ – 121/161 – 190 шт., типа ХТЗ – 170 – 624 шт., типа ХТЗ – 25 Ф – 202 шт., ХТЗ – 180Р – 1 шт.

В 1999 году заводом проводились работы по повышению качества выпускаемой продукции. Было внедрено 23 конструкторско – технологических мероприятия , предусмотренных приказом по заводу № 1.

В результате осуществления в 2000 году организационно технических мероприятий в 1,8 раза снизилось количество рекламаций по сравнению с 1999 годом.

С целью дальнейшего повышения качества и надежности выпускаемых тракторов в 2001 году предусматривается :

* Продолжить совместную работу с заводами – смежниками по обеспечению поставки комплектующих изделий требуемого уровня качества, устранению выявленных дефектов в более сжатые сроки;
* Обеспечить производство ХТЗ и заводов – смежников металлопрокатом предусмотренных НТД марок и профилей, качественными и формовочными материалами для литейного производства, резинотехническими изделиями из фторкаучука и светоозоностойкой резины;
* Разработать и внедрить дополнительные организационно – технические мероприятия по устранению причин выявляемых дефектов;
* Осуществить меры по укреплению технологической дисциплины;
* Провести уточнение действующих стандартов и разработать недостающие стандарты предприятия в соответствии с требованиями международной системы качества ИСО 9000 и стандартов Украины, сертифицировать систему качества.

**ПОТРЕБНОСТЬ В МАТЕРИАЛЬНЫХ И ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСАХ**

Для выполнения запланированного обьема 2001 года необходимы следующие материальные ресурсы :

Сортовой качественный прокат 4940,3 т

Лист качественного проката 3851,7 т

Сталь калиброванная х/к,г/к 1051,6 т

Лист рядового проката 279,08 т

Балки , швеллеры 2293,6 т

Рядовой сортовой прокат 605,36 т

Трубы 559,3 п/м

Цветной прокат 117,35 т

Чугун передельный 367,5 т

Лом углеродистый покупной 4402,2 т

Ферросилиций электропечной 207,9 т

Ферромарганец 783,3 т

Ферросиликомарганей 235,1 т

Кокс 4145,0 т

и другие материалы.

Общая потребность в основных материалах составляет 33506 тыс.грн. Основные поставщики – предприятия Украины.

Потребность в покупных изделиях составляет 166176 тыс.грн

Основными комплектующими являются двигатели, узлы ходовой системы, подшипники , электрооборудование, резиновые технические детали.

Основную массу покупных завод получает от поставщиков Украины – 60,2 %, 39,8 % составляют импортные комплектующие , в том числе двигатели фирмы «Дойц АГ» (97,5 % о общего бьема импорта ).

Потребность в энергетических ресурсах составит :

Электроэнергия 174624 тыс.кВт/час;

Газ 12000 тыс мЗ;

Теплоэнергии 102000 Гкал.

Затраты на все виды энергоресурсов составят 40182 тыс.грн.

За счет роста обьемов товарной продукции предполагается снизить расход теплоенергии на 1 грн ТП в сравнении с 2000 годом на 36,8 % . По электроенергии и газу за счет увеличения обьема производства и внедрения организационно – технических мероприятий в натуральных единицах ожидаемое снижение расхода составит по электроенергии 16,0% , по газу – 24,6%.

Расходы на канализацию увеличатся на 20 % в связи с увеличением цен в 1,8 раза с 1.01.2000 г. на основании постановления Кабинета министров Украины № 158 от 25.12.96 г.. Общее увеличение расходов по энергоносителям на 1 грн. ТП составит 0,9 коп или 6,2% к 1999 году за счет увеличения цен ( при этом снижение расхода в натуральных единицах составит 23,7 %)

## **ПОТРЕБНОСТЬ В ТРУДОВЫХ РЕСУРСАХ**

В соответствии с обсчетом трудоемкости производственной программы по действующим нормам численность производственных рабочих должна составить 3160 чел., фактическое наличие рабочих – 3011 чел.

Вспомогательных рабочих необходимо 5465 чел. При наличии 5430 чел. Нехватка рабочих на запланированную программу 2001 года составляет 184 чел.

Общая численность промышленно – производственного персонала составит в 2001 году 11685 чел., что на 3,9% меньше, чем в 2000 году. Непромышленный персонал – 1550 чел., а численность всех работающих – 13235 чел..

В составе ППП удельный вес рабочих составляет 73,8 % , служащих – 26,2 % , из них руководителей – 9%, специалистов – 15,9 % , служащих – 1,3%.

Фонд оплаты труда персонала запланирован в размере 31183 тыс.грн., исходя из среднемесячного дохода на одного работающего 196,34 грн., по промперсоналу – 206,64 грн..

В соответствии с планом реструктуризации в 2001году будет продолжена работа по укрупнению производственных структур, предаче их руководству дополнительных полномочий в решении оперативных вопросах производства.

В текущем году предусмотрено закончить перестройку структуры управления , оптимизировать численность работников; продолжить работу по организации дочерних предприятий , гибких организационных структур, способных быстро адаптироваться к изменениям рынка; довести количество структурных подразделений до 50 единиц , сократить свыше 500 чел..

Таблица 3.9 – Смета затрат на производство на 2001 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование статей затрат | Сумма, тыс.грн. | Удельный вес затрат |
| Сырье и материалы  Покупные п/ф  Запчасти покупные  Малоценное имущество  Топливо  Энергия  Зарплата основная и дополнительная  Отчисления на социальное страхование  Амортизация  Прочие расходы  Внепроизводственные расходы | 39132  166176  2000  1695  3768  36414  28975  10431  17000  23860  1049 | 11,8  50,3  0,6  0,5  1,2  11,0  8,8  3,2  5,1  7,2  0,3 |
| Итого полная себестоимость | 330500 | 100,0 |
| Товарная продукция | 356000 |  |
| Прибыль от ТП | 25500 |  |
| Рентабельность, % | 7,7 |  |

**ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН**  
  
**РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОДУКЦИИ, СЕБЕСТОИМОИТЬ , ПРИБЫЛЬ**

Реализованная продукция по плану на 2001 год составляет 356 000 тыс.грн.

Основной регион сбыта продукции – Украина. Объем поставок на Украину – 89,3% объема производства. Поставки в страны СНГ в пределах – 7,4 % , в страны дальнего зарубежья – 3,3%.

При выпуске товарной продукции в объеме 356000 тыс.грн. затраты на ее производство составят 330500 тыс. грн., рентабельность 7,7 % ( таблица 3.9)

## ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Ожидаемая балансовая прибыль на 2001 год – 24250 тыс.грн. (таблица 3.1).

Работа по ценообразованию в 2000 году будет проводиться на основании Законов Украины «О налогообложении прибыли предприятий», «О налоге на добавленную стоимость», Постановлений Кабинета министров Украины от 18.12.98 № 1998 «Об усовершенствовании порядка формирования цен», от 26.04.96 № 473 «Об утверждении типового положения по планированию , учету и калькулированию себестоимости продукции в промышленности» и других нормативных документов по ценообразованию.

**РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИБЫЛИ ОСТАЮЩЕЙСЯ В РАСПОРЯЖЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Из общей суммы плановой прибыли 2001 года (24250 тыс.грн.) налог на землю составит – 2950 тыс.грн., налог на прибыль отсутствует в связи с отрицательным результатом суммы налогооблагаемой прибыли за предыдущий период. На погашение перерасхода прибыли прошлых лет предусматривается направить 7588 тыс. грн. амортизационный фонд с учетом остатка неиспользованых средств за 2000 год составит 29618 тыс.грн.

Прибыль , остающаяся в распоряжении ОАО «ХТЗ» в сумме 13712 тыс. грн. Планируется распределить следующим образом :

Фонд развития производства 2446 тыс.грн

Фонд социального развития 9095 тыс.грн

Фонд материального поощрения 1751 тыс. грн

Резервный фонд 300 тыс.грн.

Благотворительный фонд 20 тыс.грн.

Представительские расходы 100 тыс.грн.

Потребность в средствах составляет 29548 тыс.грн. ( с учетом перерасхода прибыли прошлых лет ).

Таким образом , объем прибыли 2001 года обеспечивает потребность завода в средствах на 72,%.

В связи с недостатком прибыли в планируемом году предполагается исключить отчисления в фонд дивидендов , а отчисления в фонды экономического стимулирования ограничить суммой 13712 тыс.грн.

Для обеспечения потребности завода в средствах в полном объеме необходимо обеспечить получение балансовой прибыли не менее 32700 тыс.грн.

3.4 ВЫВОДЫ ИЗ АНАЛИЗА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ МЕТОДИКИ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС – ПЛАНА НА ОАО «ХТЗ»

На основании приведенных данных можно сделать заключение о том , что бизнес – план , составляемый на ОАО «ХТЗ» носит несколько формальный характер и не всегда имеет целевую направленность. Целью его разработки является планирование хозяйственной деятельности предприятия на ближайший период в соответствии с возможностями получения необходимых ресурсов. Структура бизнес – плана на ОАО «ХТЗ» не является оптимальной . Она недостаточно четкая . и поэтому не очень удобна для чтения. Данный документ в основном предназначен для внутрифирменного использования. На наш взгляд , для того , чтобы бизнес – план смог произвести большее впечатление на потенциальных партнеров и убедить их сотрудничать с ОАО «ХТЗ», он должен содержать больше наглядных материалов , таких как рисунки , графики, диаграммы. Кроме того, как мы полагаем , в бизнес – плане следует рассчитывать точку безубыточности , которая дает более ясное представление о масштабах производства , при которых деятельность предприятия будет результативной и прибыльной. Далее недостаточно определенно рассмотрен раздел «Организаторский план». Это негативный момент , так как потенциальные инвесторы и партнеры обычно желают иметь представление , как распределяются людские ресурсы, а также кто несет ответственность за каждый элемент производственно – хозяйственной деятельности предприятия. Организационная схема должна представлять структуру управления заводом, линии ответственности , подчиненной взаимосвязи персонала , а также сотрудников на ключевых постах. Объектом , на который направлены усилия и ресурсы в 2001 году , стал трактор ХТЗ – 17021 , оснащенный двигателем немецкой фирмы «Дойц АГ». Однако в бизнес-плане вообще не уделяется внимание технико – экономическим характеристикам этого изделия и описанию его преимуществ по сравнению с ранее освоенной продукцией. Не проведена оценка его конкурентоспособности. В разделе , посвященном сбыту продукции . слабо изучены рынки. В частности , не уделяется внимание возможностям экспортирования тракторов ХТЗ за рубеж. Это перспективное направление , так как несмотря на тот факт , что потребность в тракторах на Украине велика, потребители сельско – хозяйственной техники в основном являются неплатежеспособными и вынуждены расчитываться зерном и другой продукцией в натуральном виде. Продавая трактора за границу , завод имеет возможность получать «живые» деньги. Следует отметить тот положительный факт , что ОАО «ХТЗ» уже имеет свой сайт в Internet, однако это пока единственный способ доведения информации о своей продукции до иностранных потребителей. Необходимо более активное участие в международных выставках и ярмарках , размещение рекламы в специализированных каталогах. В плане производства также есть свои недостатки . а именно : ХТЗ было запланировано увеличить выпуск новых тракторов новых модификаций в 3 раза. Как показали отчетные данные , возможности такого резкого увеличения объема производства новой продукции были весьма преувеличены. В бизнес-плане не учтены возможные риски из-за которых может произойти срыв намеченных на год мероприятий . Одним из таких рисков оказалось повышение цен на импортные комплектующие для трактора ХТЗ – 17021, из за чего завод собственно и не смог выпустить запланированное к производству их количество.

Кроме того необходимо усовершенствовать содержание финансового плана, более подробно показать движение денежных средств.

Основной целью проектной части является устранение отдельных недостатков, отмеченных в углубленном анализе.

***4.СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА ИЗГОТОВЛЕНИЯ ДЕТАЛИ «ВТУЛКА»***

4.1.КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРИМЕНЯЕМОЙ В ЦЕХЕ

Механические цехи в структуре завода занимают промежуточное положение, так как начинают производственный процесс заготовительные цеха, а завершают – сборочные. Они обеспечивают превращение материалов и заготовок в готовые элементы машин и обеспечивают сборку.

В состав механического цеха входят производственные участки, вспомогательные отделения, служебные и бытовые помещения. Производственный участок служит для размещения на нем оборудования, предназначенного для выполнения технологических операций обработки и сборки изделий.

Цех, в котором происходит механическая обработка детали, предусматривает следующего универсального и специального оборудования: токарно-револьверные и токарные многорезцовые станки, вертикально-протяжные станки, хонинговальные, торцекруглошлифовальные, карусельно-фрезерные станки, сверлильные вертикальные полуавтоматы и др.

Подача заготовок из пролет и с одного станка на другой производится электрическими тележками или автокарами с подъемными платформами, а также тележечными и подвесными конвейерами. При обработке малогабаритных заготовок передача их по операциям производится небольшими партиями. Для этого на конвейере предусмотрены определенные места (лотки) для установки тары с обрабатываемыми заготовками. Для удаления стружки на рабочей зоны станки оборудованы специальными устройствами инерционного типа, которые перемещают стружку в короб, расположенный с тыльной стороны станка. Дальнейшая транспортировка коробов со стружкой от станков к местам сбора производится с помощью электротележек.

**4.2 *ВЫБОР ОБЪЕКТА ПРОЕКТИРОВАНИЯ***

В качестве объекта проектирования выбран технологический процесс изготовления детали – втулки, которая предназначена для шлицевого соединения деталей трактора. Втулка выпускается в количестве 1000 штук в год, соответственно, тип производства – серийный.

Материал детали – сталь 25 ХГТ; твердость НВ 156…229; заготовка – паковка. Масса заготовки – 2,52 кг. Масса детали – 1,1 кг; коэффициент использования материала равен 0,436.

Механическая обработка втулки в цехе производится с помощью токарных, протяжных, шлифовальных, хонинговальных и других операций. Для данной втулки предъявляются высокие требования к качеству поверхности. Заготовка имеет простую форму, ее размеры и конфигурация близки к параметрам готовой детали, следовательно, конструкция детали технологична.

Трудоемкость механической обработки детали составляет 15,887 минут.

**4.3.*АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕГО ЗАВОДСКОГО ВАРИАНТА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ИЗГОТОВЛЕНИЯ ДЕТАЛИ***

На ХТЗ в качестве заготовки для изготовления втулки используют паковку, получаемую горячей штамповкой в закрытых штампах на кривошипном горячештамповочном прессе (КГШП).Поковка имеет форму цилиндра, в котором затем прошивают отверстие диаметром 49 мм. Сердцевина заготовки после прошивки идет в отходы.

Существующий заводской вариант техпроцесса механической обработки втулки представлен в таблице 4.1.

Таблица 4.1. – Технологический процесс изготовления втулки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № опер. | Наименование операции | Оборудование, модель | Тшт, мин |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 000 | Заготовительная |  |  |
| 005 | Токарно-револьверная | Ток.-револ. 1П365 | 3,825 |
| 010 | Токарная | Ток.м/резц. 1Н713 | 2,417 |
| 015 | Вертикально-протяжная | Верт.-прот. 7Б66Н054 | 0,819 |
| 020 | Токарная | Ток.м/резц. 1Н713 | 3,458 |
| 025 | Зачистка | Верстак | 0,241 |
| 030 | Технический контроль | Стол контрольный |  |
| 035 | Техническая обработка(термообр) |  |  |
| 040 | Хонинговальная | Хонинг.3М82С153 | 0,919 |
| 045 | Круглошлифовальная | Торцекр.-шл.3Т153Е | 1,239 |
| 050 | Токарная | Ток.м/резц. 1Н713 | 2,77 |
| 055 | Промывка | М.моечная 399-1249 | 0,199 |
| 060 | Технический контроль | Стол контр. |  |
|  | Итого |  | 15,887 |

В настоящем проекте предлагаются следующие мероприятия по усовершенствованию существующего на заводе технологического процесса:

а) применение в качестве заготовки толстостенной трубы, что позволит значительно снизить расход материала, а также уменьшить припуски на обработку.

**4.4.*ПРОЕКТИРОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА ИЗГОТ ОВЛЕНИЯ ДЕТАЛИ «ВТУЛКА»***

От степени совершенства способов получения исходной заготовки зависит расход материала, инструмента, количество операций обработки и их трудоемкость, себестоимость процесса изготовления детали в целом.

Необходимо стремится к тому, чтобы форма и размеры исходной заготовки были максимально близки к форме и размерам детали.

На Харьковском тракторном заводе в качестве исходной заготовки выбрана паковка, полученная горячей штамповкой в закрытых штампах и прошивкой. При этом большая часть заготовки  49 мм и длиной 76 мм идет в отходы. Ее масса равна 1,13 кг.

Себестоимость изготовления такой поковки равна:

***Сз=а\*т3\*Кn* (4.1)**

где ***а*** – стоимость единицы массы металла заготовки в зависимости от его марки, геометрической сложности заготовки и способа получения, грн.;

***m3 –*** масса металла, затрачиваемого на производство заготовки, т;

***Кn –*** коэффициент, учитывающий тип и вид производства заготовки (для штамповки на прессе ***Кn =2,0***);

***С3=2720\*(0,00252+0,00113)\*2=19,85 грн.***

В проекте, в отличие от принятой заводской технологии, предусмотрено получение исходной заготовки из толстостенной трубы.

Данное мероприятие обеспечит экономию материала, инструмента и времени на механическую обработку втулки.

Исходная труба имеет параметры: внешний диаметр – 84 ммвнутренний диаметр – 51мм, длина – 76 мм, масса – 2,10 кг. При этом себестоимость заготовки составит:

***Сзн=2720\* 0,0021\* 2 =11,42(грн.)***

Рассчитанный показатель свидетельствует о том, что себестоимость заготовки, полученной из трубы, ниже себестоимости исходной поковки. Следовательно, предложенный выбор варианта заготовки является экономически более целесообразным.

Коэффициент использования материала составит:

***Ким=1,1/2,1 = 0,52***

Полученное значение коэффициента подтверждает правильность выбора метода получения заготовки.

Уменьшение припусков на обработку позволит исключить операцию чернового зенкерования отверстия втулки и обеспечит снижение трудоемкости механической обработки на 0,8 мин.

**4.4.*РАСЧЕТ ПРИПУСКОВ НА МЕХАНИЧЕСКУЮ ОБРАБОТКУ***

Припуск – это слой материала, удаляемый с поверхности заготовки для достижения заданных свойств обрабатываемой поверхности детали.

Припуск на обработку поверхностей детали может быть назначен по соответствующим справочным таблицам или на основе расчетно-аналитического метода определения припусков.

Расчетно-аналитический метод определения припусков на обработку базируется на анализе факторов, влияющих на припуски предшествующего и выполняемого переходов технологического процесса обработки.

Ниже приведен расчет припусков на обработку наружной поверхности втулки h6(-0,022)

Исходные данные для расчета припусков на механическую обработку:

а) наименование детали – втулка, заготовка – поковка;

б) материал – сталь 45ХГТ;

в) элементарная поверхность для расчета припусков – наружный диметр h6(-0,022);

г) на всех технологических переходах для фиксации заготовки используется оправка.

Минимальный припуск при обработке наружных поверхностей равен:

**2Zimin = 2[(Rz+h)i-1+ √ (ΔІ∑i-1 + ε²i)]**, (4.2)

где **Rzi-1** – высота неровностей профиля шероховатости поверхности на предшествующем переходе;

**hi-1  -** глубина дефектного поверхностного слоя на предшествующем переходе;

  **-** суммарное отклонение расположения поверхности на предшествующем переходе;

 - погрешность установки заготовки на выполняемом переходе.

При шлифовании заготовки после термической обработке поверхностный слой должен быть сохранен, поэтому слагаемое h из формулы исключают.

При выглаживании припуск на обработке определяется высотой неровностей поверхности.

Небольшой предельный припуск для обработки наружных поверхностей равен:

*2Zimax=Dmaxi-1 – Dmax* (4.3)

*2Zimin=Dmini-1-Dmini* (4.4)

Значения составляющих єлементов минимального припуска Rz, h,  приняты по справочным нормативным данным для расчета припусков [30,с.185-189].

Расчет припусков и промежуточных размеров по технологическим переходам при аналитическом методе расчета приведен в таб. 4.2.

Таблица 4.2 – Расчет припусков и предельных размеров по технологическим переходам.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементарная поверхность детали и технологический маршрут ее обработки | Элементы припуска | | | | Расчетный припуск 2Zimin, мкм | Расчетный мин.размер мм | Допуск на изготовление TD, мкм | Предельные размеры, мм | | Предельные припуски, мкм | |
| **Rz** | **h** | **Δ∑** | **ε** | Dmax | Dmin | 2Zmax | 2Zmin |
| Поковка | 80 | 200 | 430 | - | - | 83,192 | 2900 | 89,9 | 87,0 | - | - |
| Точение черновое | 40 | 40 | 57,75 | 175 | 1488 | 81,704 | 350 | 82,5 | 82,15 | 7,4 | 4,85 |
| Точение получистовое | 20 | 20 | 4,08 | 120 | 426 | 81,278 | 220 | 81,7 | 81,48 | 0,8 | 0,67 |
| Шлифование | 0,63 | - | 8,1 | 110 | 300 | 80,978 | 22 | 81,0 | 80,978 | 0,7 | 0,502 |
| Выглаживание | 0,32 | - | - | - | - | 80,978 | 22 | 81,0 | 80,979 | 0 | 0 |
| Итого |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8,9 | 6,022 |

Проверка расчета :

*2Zomax-2Zomin=TDз-TDд*

где *2Zomax* и *2Zomin –* общие предельные припуски;

*TDз* – допуск на изготовление заготовки;

*TDд –* допуск на изготовление готовой детали.

*8900-6022=2900-22*

*2878=2878*

Расчетные минимальные припуски на обработку подтверждают правильность выбора параметров заготовки.

**4.4.2.*РАСЧЕТ РЕЖИМОВ РЕЗАНИЯ И ОСНОВНОГО ВРЕМЕНИ***

Режим резания металлов определяется следующими основными параметрами: глубиной резания t, подачей S и скорость резания V. Исходными данными для выбора режима резания являются сведения об изготовляемой детали и ее заготовке, а также данные о применяемом оборудовании и инструменте.

Необходимо рассчитать режимы резания и основное время для зенкерования на токарно-револьверной операции 005, выполняемой на токарно-револьверноя станке 1П365.

**Глубина резания** при зенкеровании рассчитывается по формуле:

*t=0,5(D-d),* (4.5)

где d и D – диметры отверстия соответственно до и после зенкерования, мм;

**Подача** при отсутствии ограничивающих факторов принимается максимально допустимая.

Скорость резания при зенкеровании V, м/мин., определяется по формуле:

, (4.6)

где Сv – постоянный коэффициент, учитывающий вид и марку обрабатываемого материала [31, с278, таб.29];

Т - период стойкости;

Кv – общий поправочный коэффициент на скорость резания, учитывающий фактические условия резания;

***Kv=KмvKuvKtv*** (4.7)

где ***Kмv***– коэффициент на обрабатываемый материал [31, c.261-263, табл.1-4];

***Kuv***  - коэффициент на инструментальный материал [31, с.263, табл.6];

***Klv*** - коэффициент, учитывающий глубину обрабатываемого отверстия [31, с.280, табл.31];

При зенкеровании штампованных отверствий вводится дополнительно поправочный коэффициент Kпv [31, c.263, табл.5].

Значения коъффициента Сv и показатели степени x,y,m взяты по справочным данным [31, с.269, табл.17].

**Частота вращения** шпинделя рассчитывается по формуле:

 (4.8)

Полученную частоту вращения корректируют по паспортным данным станка и расчитывают фактическую скорость резания:

 (4.9)

**Мощность резания** при зенкеровании, кВт, определяют по формуле:

; (4.10)

где Мкр – крутящий момент, который рассчитывается по формуле:

; (4.11)

значения коэффициентов и показателей степени взяты в нормативных данных [31, с.281, табл.32].

**Основное время** определяют по формуле:

**** (4.12)

где L –полный путь, проходимый инструметов в направлении подачи.

Определяем **глубину резания**:

1-й переход: t=0,5(53-51)=1,0;

2-й переход: t=0,5(54,8-53)=0,9;

Определяем **подачу**:

S=1,1-1,3 мм/об

Рассчитываем **скорость резания** при зенкеровании:

1-й переход:  мм/об

2-й переход:  мм/об

Определяем **частоту вращения** шпинделя:

1-й переход: =77 об/мин;

2-й переход: об/мин;

Определяем **фактическую скорость** резания:

1-й переход:  мм/об

2-й переход:  мм/об

Рассчитываем **мощность резания**:

1-й переход: *Мкр=10\*0,09\*53,21\*10,9\*1,20,8\*1=60,36 Нм;*

* кВт;*

2-й переход:

*Мкр=10\*0,09\*54,81\*0,90,9\*1,20,8\*1=46,68 Нм;*

* кВт;*

Определяем **основное время**:

1-й переход:  мин;

2-й переход:  мин;

Время на зенкерование за два перехода снизились на 0,03 мин.

Основное время на токарно-револьверной операции 005 снизились на 0,83 мин.

**4.4.3. *ОПИСАНИЕ КОНСТРУКЦИИ И ПРИНЦИПА ДЕЙСТВИЯ СТАНОЧНОГО ПРИСПОСОБЛЕНИЯ*.**

## В качестве приспособления на токарной операции выбрана цанговая оправка. С ее помощью осуществляется установка внутренней поверхностью вращения втулки и перпендикулярной к ее оси плоской поверхностью.

Оправка состоит из корпуса, фланца, цанги и штока. Фланец служит для надежного прикрепления оправки к планшайбе станка винтами. Шток проходит через шпиндель и соединяет опраку с пневмоцилиндром. Ход штока в разных направлениях позволяет открывать и закрывать лепестки цанги, которые держат втулка. Так как оправка имеет конусообразную форму, для фиксации положения детали имеется штифт. Гидропластмассовые оправки имеют пониженную функциональную надежность из-за высыхания гидропластмассы и утечек газообразной смазки. Сила закрепления заготовки – осесимметричная.(прил.Б).

**4.4.4.*РАСЧЕТ СПЕЦИАЛЬНОГО РЕЖУЩЕГО ИНСТРУМЕНТА***

Исходные данные для выбора режущего инструмента: на токарно-револьверном станке 1П365 производится черновое зенкерование отверстия до диаметра 53Н13 на глубину 76 мм. Обрабатываемый материал – сталь 25ХГТ с НВ 156…229.

Большинство конструкций металлорежущего инструмента изготовляют – рабочая часть из инструментального материала, крепежная из обычных конструкционных сталей (сталь 45, 50, 40Х).

Выбираем насадной зенкер со вставными ножами из быстрорежущей стали P18, так как эта марка стали отличается удовлетворительной прочностью, повышенной износостойкостью при малых и средних скоростях резания и широким интервалом закалочных температур, имеет удовлетворительную шлифуемость и пригодна для обработки обычных конструкционных материалов в условиях динамических нагрузок. Крепежная часть зенкера изготовлена из стали 45Х. Рабочая часть инструмента в виде пластин из быстрорежущей стали соединена с крепежной с помощью сварки (приложение Б).

Диаметр инструмента – 53.2 мм, длина – 510 мм, число зубцов – 4.

Устанавливаем геометрические параметры зенкера по нормативам [31, с.155, табл.48] , Для обработки стали НВ 156…229 при режущей части из быстрорежущей стали передний угол γ = 12є ; задний угол α = 10є ; угол в плане

φ = 60є ; φ1 = 30є; угол наклона спирали ώ = 20є ; ширина фаски = 0,8 мм, угол наклона инструмента λ = 0 при обработке стали.

Средний период стойкости зенкера – 80 мин.

***4.4.5 ОПИСАНИЕ КОНСТРУКЦИИ И ПРИНЦИПА ДЕЙСТВИЯ КОНТРОЛЬНО – ИЗМЕРИТЕЛЬНОЙ ОСНАСТКИ , ВЫПОЛНЕНИЕ РАСЧЕТОВ ПО ОБОСНОВАНИЮ ОСНОВНЫХ ПАРАМЕТРОВ ПРЕДЛАГАЕМОЙ ОСНАСТКИ***

При изготовлении деталей их действительные размеры в силу различных причин иногда оказываются вне поля допуска. Годность действительных размеров устанавливают либо путем их измерения , либо путем контроля (приложение Б).

Для контроля отверстий используются калибры – пробки. Номинальный размер проходной стороны пробки ПР равен наименьшему предельному размеру отверстия. Непроходная сторона калибра – пробки НЕ должна входить в отверстие , поэтому ее номинальный размер равен наибольшему предельному размеру отверстия.

Необходимо проконтролировать размер отверстия 53Н13.

Для 13 – го квалитета точности верхнее предельное отклонение ES = +460 vrv? Yb; нижнее предельное отклонение EI = 0.

Наибольший предельный размер Dmax = D + ES = 53 +

+ 0,46 = 53,46 мм.

Наименьший предельный размер Dmin = D + EI = 53 + 0 = = 53 мм.

Допуск на изготовление калибров-пробок (по ГОСТ 24853 – 81 для IT13):

Н = 30 мкм.

Отклонение середины поля допуска на изготовление проходного калибра для отверстия от проходного предела отверстия ( по ГОСТ 24853 – 81 для IT 13):

Z = 48 мкм.

Допустимый выход размера изношеного проходного калибра для отверстия за проходной предел отверстия ( по ГОСТ 24853 – 81 для IT 13) :

У = 0.

Расчет исполнительных размеров калибров для контроля размера О53 Н13 производится по следующим формулам :

А) **проходной калибр-пробка :**

1. наибольший предельный размер проходного калибра – пробки :

ПP max = Dmin + Z + H/2; (4.13)

ПP max = 53 + 0.048 + 0.015 = 53.063

1. наименьший предельный размер нового проходного калибра-пробки :

ПP min = Dmin + Z - H/2; (4.14)

ПP min = 53 + 0.048 - 0.015 = 53.033

1. размер проходного калибра – пробки , проставляемый на чертеже :

ПP = ПР max - H ; (4.15)

ПP = 53.063 – 0.03 ;

1. наименьший размер изношенного проходного калибра – робки :

ПP изн = Dмин - У; (4.16)

ПP изн = 53 - 0 = 53;

Б) **непроходной калибр – пробка**

1. наибольший предельный размер непроходного калибра – пробки :

НЕ max = Dmax + H/2; (4.17)

НЕ max = 53.46 + 0.015 = 53.475 ;

1. наименьший предельный размер нового непроходного калибра-пробки :

НЕ min = Dmax - H/2; (4.18)

НЕ min = 53,46 – 0,015 = 53.445

1. размер непроходного калибра – пробки , проставляемый на чертеже :

НЕ = НЕ max - H ; (4.19)

НЕ = 53.475– 0.03 ;

Схема расположения полей допусков калибров для отверстия О 53 Н13 представлена на рисунке 4.1.

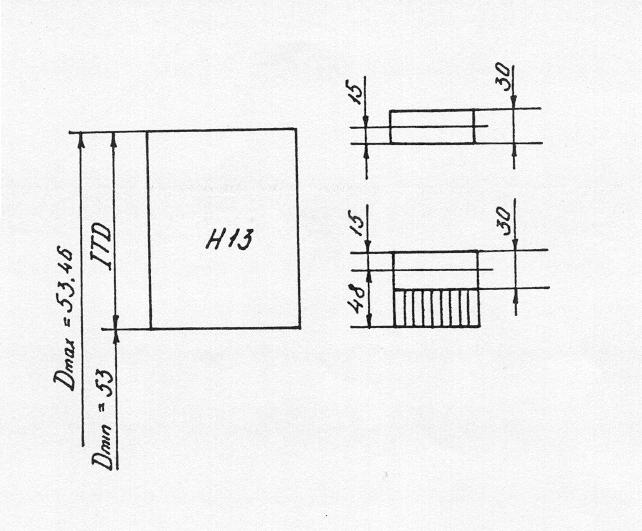


Рисунок 4.1 – Схема расположения полей допусков калибров для отверстия О 53Н13

#### ВЫВОДЫ

В результате предложенных в проекте мероприятий по изменению выбора исходной заготовки для детали «втулка» удалось снизить ее себестоимость на 8,43 грн. за счет экономии металла. Правильность выбора варианта заготовки подтверждает тот факт , что коеффициент использования материала увеличился с 0,436 до 0,52.

Также в результате уменьшения припусков снижается основное время механической обработки втулки на 0,83 мин. Расчет контрольной оснастки режущего инструмента и станочного приспособления доказал обоснованность их выбора на Харьковском тракторном заводе.

***5.* НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА**

В производственном процессе первичным звеном является рабочее место, поэтому от уровня его организации в значительной мере зависит эффективность , производительность труда. Важным фактором , способствующим эффективному высокопроизводительному труду . является рациональная планировка рабочего места.

В цехах завода ХТЗ планировка рабочего места обеспечивает наиболее удобные и безопасные условия труда . спсобствует сокращению трудовых движений , снижению утомляемости работника и экономиии рабочего времени. Асе рабочие места основных рабочих соответствуют требованиям научной организации труда.

Применяемая система обслуживания рабочих мест – регламентная , при которой службы обслуживания заранее комплектуют и централизованно доставляют на рабочее место все необходимое для выполнения очередной работы.

На заводе применяется повременно-премиальная и сдельно-премиальная системы оплаты труда. По сдельно-премиальной системе в 2000 году на заводе работало 1518 рабочих, остальные рабочие и служащие работали в условиях повременно – премиальной системы оплаты труда. Общее количество действующих норм времени – 46286 единиц, в том числе технически обоснованных – 36520 единиц. Удельный вес технически обоснованных норм времени составил 78,9 %. Средний уровень выполнения норм выработки в 2000 году составил 242,9% , что на 38,1 % превышает уровень 1999 года. Особенно высокий уровень выполнения норм выработки достигнут в цехах ;

* Механическом 1 – 274,5 %;
* Механическом 2 –280,9 %;
* Сборочном – 282,6 %;
* Окрасочном –289 %;

Отчет о выполнении норм выработки рабочими-сдельщиками представлен в таблице 5.1

На заводе для нормирования труда используются следующие нормативы :

А) общемашиностроительные нормативы режимов резания для технического нормирования работ на металлорежущих станках – М., Машиностроение , 1974 ;

Б) общемашиностроительные нормативы времени вспомогательного, на обслуживание рабочего места и подготовительно-заключительного на работы, выполненные на металлорежущих станках . Серийное производство – М.: Машиностроение, 1974;

В) общемашиностроительные нормативы времени на ручную электродуговую сварку малоуглеродных и низколегированных сталей – М.: Машиностроение, 1972.

Таблица 5.1 – Отчет о выполнении норм выработки рабочими – сдельщиками за 2000 год.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Профессия | Уровень выполнения норм выработки | | | | | | | Итого,чел | Ср.% |
| До 100 | 100-150 | 105-110 | 110-120 | 120-130 | 130-150 | Свыше |  |
| Рабочие основнх и вспомогательных цехов | - | 2 | 9 | 15 | 28 | 94 | 1369 | 1578 | 242,9 |
| В том числе профессии : |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Токари | - | 1 | 1 | 9 | 1 | 4 | 353 | 369 | 248,5 |
| Токари – карусельщики | - | - | 1 | 3 | - | 9 | 84 | 97 | 236,9 |
| Токари-расточники | - | - | 1 | 3 | 1 | 11 | 166 | 182 | 240,1 |
| Фрезеровщики | - | 1 | 1 | 2 | 13 | 122 | 139 | 278 | 251,3 |
| Сверловщики | - | - | 1 | - | 3 | 10 | 192 | 206 | 242,6 |
| Сварщики | - | 1 | - | - | 4 | 13 | 103 | 121 | 234,2 |
| Операторы | - | - | 3 | - | 7 | 15 | 85 | 110 | 225,2 |
| Слесари- механосборщики | - | - | - | - | 4 | 7 | 145 | 156 | 252,6 |
| Кузнецы | - | - | - | - | 3 | 7 | 64 | 74 | 248,3 |
| Формовщики | - | - | 1 | - | 3 | 5 | 55 | 64 | 244,5 |

Из таблицы 5.1 можно сделать вывод , что на заводе значительно перевыполнили свои нормы выработки 1512 рабочих-сдельщиков. Такое перевыполнение можно объяснить ростом производительности труда , а также необосноваными завышеными нормами , действующими на заводе.

Состояние нормирования труда на ОАО «ХТЗ» представлено в таблице 5.2

# Таблица 5.2 – Состояние нормирования труда на ОАО «ХТЗ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Численность рабочих | | | |
| Всего, чел | В %, к общей численности | В том числе из них по технически обоснованным нормам | |
| Всего, чел | В % |
| Рабочие – сдельщики | 1518 | 17,6 | 1366 | 20,04 |
| Рабочие – повременщики | 5328 | 61,8 | 4049 | 59,4 |
| Из них : |  |  |  |  |
| Работающие по нормированным заданиям | 5328 | 61,8 | 4049 | 59,4 |
| Специалисты и служащие | 1777 | 20,6 | 1403 | 20,56 |
| Всего | 8623 | 100 | 6818 | 100 |

Под нормированием труда понимается установление норм затрат труда на изготовление единицы продукции или выработки продукции в единицу времени.

Нормы затрат могут быть выражены в нормах : времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости.

Норма выработки определяет количество продукции в натуральном выражении , которое должно быть изготовлено за определенную единицу времени рабочим или бригадой рабочих. Определяется **норма выработки** по формуле :

Нв=Lсм,

------ (5.1)

Нвр

Где Lсм – длительность смены, мин;

Нвр – норма времени.

Норма времени определяет количество рабочего времени, которое необходимо затратить на выполнение единицы работы и находится по формуле :

Нвр = Тшт + Тпз

------- (5.2)

n

где Тшт – штучное время , мин.;

Тпз – подготовительно – заключительное время, мин.;

n - объем производственной партии, шт.

Для изучения . анализа затрат рабочего времени и установления норм труда рабочее время классифицируют на время работы и время перерывов. Рабочее время состоит из времени , связанного с выполнением производственного задания, и времени потерь.

Первое включает в себя подготовительно – заключительное время, оперативное время, время на обслуживание рабочего места, время на отдых и личные надобности.

**Оперативное время** определяется по формуле :

Топ = То + Твн \* Ктв (5.3)

Где То – основное (технологическое )время, мин.;

Твн – вспомогательное неперекрываемое время, мин.;

Ктв – поправочный коеффициент на вспомогательное время.

Штучное время определяется по формуле :

Тшт = Топ (1 +(α1 +α2)/100) (5.4)

Где α1 – время на организационно-техническое обслуживание рабочего места в % от оперативного времени;

α2 – время на отдых и личные надобности , в % от оперативного времени.

Одним из важных факторов повышения производительности труда является совершенствование нормирования труда.

5.1 РАСЧЕТНОРМЫ ВРЕМЕНИ НА ТОКАРНО – РЕВОЛЬВЕРНУЮ ОПЕРАЦИЮ

**Время на установку и снятие детали**  (Туст) в трехкулачковом патроне с выверкой по контуру необработаной поверхности составляет 1,3 минуты .

Определяем **время , связанное с переходом** (Тпер) :

А) время на проход :

1. на проход при зенкеровании на токарно – револьверном станке с горизонтальной осью вращения равно 0,15 мин., на 3 прохода – 0,45 мин.,;
2. на проход при точении фаски – 0,15 мин.;
3. на проход при подрезке торца – 0,22 мин.;

Б) время на приемы , свзянные с переходом , не вошедшие в комплекс :

1. изменить величину подачи – 0,06 мин.;
2. смазать деталь, инструмент – 0,05;

Итого время , связанное с переходом составляет :

0,45+0,15+0,22+0,06+0,05 = 0,93 (мин)

**Время на контрольные измерения** (Тконтр):

А) измерение штангенциркулем отверстия О50 после чернового зенкерования – 0,13 мин.;

Б) измерение пробкой отверстия О53 после получистового зенкерования – 0,13 мин.;

В) измерение пробкой отверстия О54,8 после чистового зенкерования – 0,13 мин.;

Г) измерение штангенциркулем размера 68 мм после точения фаски – 0,13 мин.;

Д) измерение скобой после подрезки торца – 0,09 мин.;

Е) периодичность контрольных измерений при обработке цилиндрических поверхностей инструментом, установленным на размер – 0,4;

Итого **время на контрольные измерения** :

Тконтр = (0,13+0,13+0,13+0,13+0,09) \* 0,4 = 0,244 (мин)

Проверка : основное время равно 2,78 мин.,

2,78 >0.244

Время на контрольные измерения перекрываются основнгым временем.

**Предварительное вспомогательное неперекрываемое время** :

Т’ вн = Туст + Тпер, (5.5)

Твн = 1,3 + 0,93 =2,23 (мин)

**Предварительное оперативное время** (Т’оп):

Т‘оп = То + Т’ вн (5.6)

Т’оп = 2,78 + 2,23 = 5,01 (мин.).

**Время на организационно – техническое обслуживание** рабочего места (Торг-тех) при работе на токарно – револьверных станках с горизонтальной осью вращения револьверной головки составляет 5% от оперативного времени и равно

Торг-тех = 5,01\*0,05 = 0,251 (мин.).

**Время на отдых и личные надобности** составляет 4% от оперативного времени и равно :

Тотл = 5,01\*0,04 = 0,20 (мин)

**Подготовительно заключительное время :**

А) время на наладку станка , инструмента и приспособлений – 37 мин.;

Б) время на получение и сдачу инструмента и приспособлений – 10 мин.

Итого **подготовительно – заключительное время** (Т п-з) равно :

Тп-з = 37+10 = 47 (мин)

**Предварительное штучное время**  (Т’шт):

Т’шт = Т‘оп +Торг-тех +Тотл, (5.7)

Т’шт = 5,01+0,251+0,2 = 5,461 (мин)

Предварительное **время на партию** в размере 100 деталей составит :

Т’парт = Т’шт \*N + Тп-з,

---------------------, (5.8)

480

Тпарт = 5,461\*100 + 47

--------------------- = 1,24 (смены).

480

Вводим поправочный коеффициент на вспомогательное время. При размере партии 100 штук он составляет 0,87 . На полученный коэффициент корректируем вспомогательное неперекрываемое время :

Твн = 2,23\*0,87 = 1,94 (мин.)

Определяем окончательное **оперативное время** :

Топ = 2,78 + 1,94 = 4,72 (мин.).

Окончательное штучное время :

Тшт = 4,72 + (1+4+5) = 5,145 (мин)

-----

100

**Норма времени** на токарно револьверную операцию составляет :

Нвр = Тшт + Тп-з /N, (5.9)

Нвр = 5,145+47/100 = 5,615 (мин)

Время занятости рабочего на рабочем месте (Тзрм) равняется сумме вспомогательного перекрываемого и неперекрываемого времени и составляет :

Тзрм = 1,94 + 0,244 = 2,184 (мин)

**Время занятости рабочего** на рабочем месте (Тзрм) равняется сумме вспомогательного перекрываемого и неперекрываемого времени и составляет :

Тзрм = 1,94 + 0,244 = 2,184 (мин)

**Коеффициент занятости рабочего** определяем поформуле :

Кз = Тзрм / Топ, (5.10)

Кз = 2,184/4,72 = 0,463.

Норма выработки деталей за смену :

Нв = Lсм(480 минут)/Нвр, (5.11)

Нв = 480/5,615 = 85 (дет.)

Расценка за операцию определяется исходя из часовой тарифной ставки заработной платы по 3-му разряду работ и нормы времени на операцию :

Р = С” \* Нвр ,

Р = 0,356\*5,615 = 0,0333 (грн.) (5.12)

--------

60

Надбавка устанавливается в размере 20% от расценки и составляет 0,0067 грн. Расценка с учетом надбавки за операцию – 0,04 гривны.

Приведенный выше расчет нормы времени на токарно-револьверную операцию выполнен для существующего заводского техпроцесса изготовления детали. Расчет нормы времени по проектируемому техпроцессу выполняется аналогичным образом и представлен в приложении В.

В результате предложенного усовершенствования технологического процесса изготовления детали «втулка» (см.раздел 4 ) штучное время на операцию сократилось на 0,98 мин. Нормирование труда проводилось в соответствии с общемашиностроительными нормативами времени вспомогательного , на обслуживание рабочего места и подготовительно – заключительного для технического нормирования станочных работ в серийном производстве.

**6.СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОАО “ХТЗ”**

Как было отмечено в разделе 3 выбор стратегии деятельности предприятия подразумевает решение значительного комплекса вопросов. Эти вопросы, в основном, связаны с созданием планов по развитию предприятия в различных направлениях.

Важное место здесь уделяется бизнес – планированию в котором по сути рассматриваются все возможные пути развития и их варианты. Поэтому проектная часть посвящена разработке нового бизнес-плана предприятия ОАО «ХТЗ» на 2001 год

Данный раздел посвящен разработке мероприятий, направленных на совершенствование планирования путем разработки бизнес – плана.

Разработка нового бизнес-плана ставит перед собой прежде всего задачу привлечения к работе новых партнеров - немецкую фирму «Дойц АГ». Эта фирма уже сотрудничает с ХТЗ, но не в той мере, в какой это необходимо для улучшения производства. Харьковский завод хочет выйти на новый уровень деловых взаимоотношений, а для этого необходимы прежде всего **инвестиции**. Поэтому основная задача разработки бизнес-плана – это убедить и заинтересовать будущх партнеров сотрудничестве, что даст возможность увеличить объемы продукции : тракторов новой модели и модификаций.

В проекте будет разработан пример упрощенного бизнес-плана на 2001 год. Основой для его составления послужили отчетные данные за 2000 год. В бизнес-плане будет обоснована новая программа выпуска тракторов ХТЗ – 17021,оснащенных двигателем фирмы «Дойц АГ». Прочие условия по другим номенклатурным позициям остаются неизменными

Данный бизнес-план будет предназначен для предоставления иностранным партнерам, поэтому его структура должна соответствовать мировым требованиям. В связи с этим будут добавлены некоторые разделы, которые были опущены в бизнес-плане ХТЗ , но могут представлять интерес для немецкой стороны. В частности , в разделе «Характеристика продукции» будет сделан акцент именно на преимуществах нового трактора ХТЗ – 17021. Важную роль играет оценка конкурентоспособности тракторов ХТЗ по сравнению с немецкими аналогами , которая будет проведена в разделе «Характеристика конкурентов». Также в проектируемом бизнес-плане расчет необходимой численности работников будет выделен в отдельный раздел «Организационный план». В этом разделе также будет разработана подробная схема линий подчинения и ответственности между работниками на ключевых постах. Необходимость данной схемы обусловлена тем, что партнер должен знать , кто и в какой мере отвечает зареализацию запланированных мероприятий. Будет проведен расчет точки безубыточности аналитическим и графическим методами. Результаты практической реализации предлагаемого бизнес плана будут сведены в раздел «Финансовый план».

**6.1. ОБОСНОВАНИЕ НОВОЙ ПРОГРАММЫ ВЫПУСКА ТРАКТОРОВ НА 2001 год**

В поисках путей улучшения деятельности ОАО «ХТЗ» был изучен ряд плановых и отчетных документов за отчетный период . В частности, в процессе анализа были выявлены различия в запланированных и фактических показателях объема тованой продукции. А именно, в 2000 году ХТЗ предусматривал выпуск 3000 тракторов на сумму 279705 тыс.грн., а фактический их выпуск составил 2700 шт. на сумму 251734,5 тыс.грн. Следовательно, по причине недовыпуска тракторов выручка от реализации уменьшилась на 10 %. Это повлекло за собой уменьшение прибыли предприятия.

Зависимость между изменением выручки от реализации и прибыли можно описать с помощью коеффициента операционного левериджа (КОЛ):

КОЛ = ВР – V ;

---------- (6.1)

П

Где ВР – выручка от реализации продукции, тыс . грн.;

V - переменные затраты на выпуск, тыс.грн.;

П – прибыль от реализации продукции , тыс. грн.

Данные для расчета взяты из отчета о структуре себестоимости единицы товарной продукции по трактооорам (прил.Д)

КОЛ = 251734,5 – 167902,767

---------------------------- = 3,6;

23238,903

Исходя из расчитаного показателя операционного левериджа можно сделать вывод, что уменьшение выручки о реализации на 1 % повлекло за собой уменьшение прибыли на 3,6 следовательно, прибыль оказалась меньше запланированной на 36%. Причиной этому послужили трудности в закупке комплектующих фирмы «Дойц Аг». Предприятие ощущает острую недостаточность в финансовых ресурсах, очень велик размер дебиторской задолженности из-за неплатежеспособности покупателей продукции ХТЗ. Поскольку у завода нет средств для закупки импортных двигателей на тракторы новых модификаций , то большая вероятность повторного срыва производства из-за отсутствия в наличии необходимого количества комплектующих.

Для решения данной проблемы предлагается заключение контракта с фирмой «Дойц АГ». Эта фирма является поставщиком немецких двигателей для тракторов производства ХТЗ, который заинтересован в том , чтобы в соответствии с новым контрактом эта фирма авансировала бы комплектующие (двигатели) в производство тракторов ХТЗ – 17021, а ОАО «ХТЗ» в свою очередь поставляло бы взамен готовую продукцию на аналогичную сумму.

Это позволит увеличить выпуск тракторов, а, следовательно, и выручку от реализации на 5 %. Согласно расчетному коеффициенту операционного левериджа, прибыль при этом увеличится на 18 %. Прирост выручки от реализации:

251734,5\*(1,05-1) = 12586 ( тыс.грн.)

Исходя из средней цены тракторов (приложение Д) завод может дополнительно выпустить 135 тракторов :

Прирост прибыли составит :

23238,903\*(1,18-1) = 4182,997 (тыс.грн).

Импортные комплектующие – двигатели «Дойц АГ» - составляют 39,8 %. Поскольку для выпуска 3000 тракторов необходимы комплектующие в сумме 157887 тыс.грн., то для выпуска 135 тракторов потребности производства в комплектующих составят :

157887\*0,398\*135

------------------------ = 2827,76 (тыс.грн)

3000

Средняя оптовая цена трактора ХТЗ – 17021 – 124695 грн. В общей сложности , в течении 2001 года планируется поставить 23 трактора ХТЗ – 17021 для покрытия стоимости комплектующих :

2827,76/124,695 = 23 (шт).

Для того, чтобы немецкая сторона заключила контракт составляется бизнес – план на 2001 год, который должен быть предоставлен фирме «Дойц АГ» и убедительно описывал бы все преимущества подобного договора для обеих сторон.

Проект подобного бизнес плана представлен ниже. Он содержит обоснованное заключение о конкурентоспособности тракторов ОАО «ХТЗ» на немецком рынке , подробное описание достоинств нового изделия ХТЗ по сравнению с предыдущими моделями. Также бизнес-план подтверждает обеспеченность всеми необходимыми ресурсами , кроме комплектующих, для практического осуществления планируемого увеличения.

***6.2 БИЗНЕС – ПЛАН «ХТЗ им. С . ОРДЖОНИКИДЗЕ»***

***НА 2001 ГОД»***

Бизнес план начинается с резюме в котором как правило в обобщенном виде излагаются основные направления планирования и основные результаты, которые будут получены на практике.

Резюме

Цель бизнес-плана – это увеличение выпуска тракторов новых модификаций ХТЗ – 17021, оборудованых двигателем немецкой фирмы «Дойц АГ». В 2001 году ОАО «ХТЗ» намечено выпустить товарной продукции на сумму 356309,7 тыс.грн., в том числе тракторов различных модификаций класса 3-4 т.е. и тракторов малой мощности 2835 шт., запчастей к ним на 31756 тыс. грн., кооперированых поставок на 18017 тыс.грн., ТНП на 3803 тыс.грн., Плановый объем товарной продукции превышает отчет 1999 г. в 1,5 раза по тракторам всех модификаций – в 1,46 раза, по кооперации – в1,28 раза, ТНП – в 2,6 раза. Выпуск тракторов в 1999 г обеспечивает потребность рынка на 15-20 %. Продукция ХТЗ имеет гарантийный срок обслуживания – 1 год. Для оперативного восстановления вышедших из строя тракторов, находящихся на гарантии, предпрриятие имеет опорные базы на Украине, в России и Белоруссии. Запланированый выпуск товарной продукции в 2000 году обеспечит увеличение загрузки мощностей завода в 1,4 раза в сравнении с 1999 годом.

В 2001 году намечено увеличить в 2,2 раза, к уровню 1999 года, выпуск новых тракторов ХТЗ – 17021 , оснащенных двигателем BF16M1013E немецкой фирмы «Дойц АГ» и каркасной кабиной.

Для производства продукции в объеме 356000 тыс. грн. необходимы следующие ресурсы :

- материалы - 36132 тыс.грн.

- покупные изделия - 156013 тыс.грн.

- энергоресурсы - 35870 тыс.грн.

- численность ППП - 13235 чел.

- фонд оплаты труда – 27280 тыс.грн.

Расчетная рентабельность товарной продукции составит 13,1 %. Объем раелизуемой продукции запланирован в размере 356013 тыс.грн, балансовая прибыль – 39231,4 тыс.грн.

**II Краткая характеристика предприятия**

В настоящее время ХТЗ является открытым акционерным обществом. ОАО «ХТЗ им. С.Орджоникидзе» было основано в форме акционерного общества путем преобразования государственного сельскохозяйственного предприятия согласно указа Минмашпрома Украины № 1656 от 22.12.94 г.

Юридический адрес предприятия : г.Харьков, Московский проспект, 275

Главный директор : П.П,Тодоров.

Отрасль : машиностроение

Вид экономической деятельности : производство сельскохозяйственных тракторов.

**III** **Характеристика продукта**

В настоящее время ОАО «ХТЗ», как и многие другие предприятия машиностроения, находится в сложном экономическом положении. В то же время завод продолжает работу и обновляет продукцию. В 1998 году в ОАО «ХТЗ» начато серийное производство первой модели нового поколения сельскохозяйственных машин – колесного трактора ХТЗ – 17021. Эта машина предназначена для выполнения наиболее энергоемких сельскохозяйственных работ , оснащена мощным, 170-сильным двигателем BF6M1013E , каркасной, безопасной и более комфортной кабиной и более усовершенствованной коробкой перемены передач, гидрообъемным рулевым механизмом и рядом других узлов. Более 300 тракторов ХТЗ – 17021 работают на полях Украины. Кроме этого акционерное общество имеет заказы на производство и поставку предприятиям АПК в текущем ггоду еще свыше 500 штук ХТЗ – 17021. Спрос на новые машины продолжает увеличиваться. Чтобы обеспечить минимальную годовую потребность агропромышленного комплекса в сельскохозяйственных тракторах такого класса, необходимо закупать не менее 3500-4000 штук в год. Разработка конструкции, технологическая подготовка производства новой базовой модели колесных тракторов, каким является ХТЗ – 17021, проведена ОАО «ХТЗ» самостоятельно преимущественно за свои средства. Трактор может агрегатироваться практически со всеми отечественными сельскохозяйственными машинами и механизмами. Гарантийное обслуживание и ремонт осуществляется силами акционерного общества через систему опорных баз и центров, которые имеются во всех регионах Украины.

Цена трактора , по которой он реализуется сельскохозяйственным производителям, не превышает 100000 грн. включая НДС (менее 20000 долларов США, по официальному курсу Национального банка Украины) или более чем в 6 раз дешевле импортного, а производительность , расход топлива и масла ХТЗ – 17021 практически одинаков.

В целях повышения качества продукции в 2001 году планируется изготовить промышленную партию тракторов ХТЗ-17021 , оборудованных кондиционерами.

**IV Характеристика рынков**

Основные потребители ОАО «ХТЗ» - это предприятия АПК, промышленные предприятия, дорожные организации , фермерские хозяйства и частные лица Украины. В 2000 году наибольший удельный вес в поставках тракторов занимали следующие области :

Харьковская 1311 шт 4,05 %

Киевская 412 шт 13,53 %

Днепропетровская 210 шт 6,90 %

Донецкая 120 шт 3,94 %

Сумская 82 шт. 2,69 %

Кроме того, было поставлено в Россию – 32 трактора, в страны дальнего зарубежья – 68 тракторов. Благодаря внешнеэкономической деятельности общая сумма валютных поступлений увеличилась в 1,5 раза по сравнению с 1999 годом.

Основными покупателями за рубежом являются :

* Корея – 11 тракторов;
* Китай – 11 тракторов;
* Болгария – 40 тракторов;
* Уругвай - 19 тракторов;
* Германия – 12 тракторов.

Перспективным рынком сбыта является Иран.

В 2001 году планируется развивать рынок сбыта в Европе путем лучшей информированности иностранных покупателей о продукции , выпускаемой ОАО «ХТЗ» Намечается увеличить сбыт тракторов в Германию, так как тракторы украинского производства хотя и уступают немецким аналогам (в основном по причине неудовлетворительной организации сервисного обслуживания , условий поставки и оплаты), но имеют большое преимущество в цене (в 5-6 раз дешевле)

**V Характеристика конкурентов**

Основным конкурентом ОАО «ХТЗ» является очень известная и популарная фирма Германии «John Deere». Для того чтобы оценить возможность нахождения ниши на немецком рынке, проведем оценку конкурентоспособности аналогичных по классам тяги моделей производства ХТЗ и «John Deere».

Цены тракторов (долл. США) :

Т151К08 18356

JD 8100 115000

ХТЗ –121 21394

JD 7700 90000

Данные о технических параметрах тракторов приведены в таблице 6.1

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Группа 1 | | | Группа 2 | | |
| Модель трактора | | Весомость показателя | Модель трактора | | Весомость показателя |
| Т151К08 | JD 8100 | ХТЗ–121 | JD 7700 |
| Тип трактора | К | К |  | К | К |  |
| Класс тяги, кН | 30,0 | 30,0 |  | 14,0 | 14,0 |  |
| Масса , кг | 9060 | 8108 | 0,1 | 8200 | 6000 | 0,1 |
| Грузоподъемность задней навесной системы, кг | 4250 | 4717 | 0,06 | 4250 | 4048 | 0,09 |
| Наличие передней навесной системы | Нет | Нет | 0,1 | Да | Нет | 0,06 |
| Наличие переднего вала отбора мощности | Нет | Нет | 0,1 | Да | Нет | 0,05 |
| Переключение под нагрузкой | Да | Да | 0,04 | Да | Да | 0,05 |
| Наименьший радиус поворота , м | 6,6 | 5,6 | 0,1 | 7,1 | 5,1 | 0,09 |
| Количество передач вперед | 12 | 16 | 0,06 | 16 | 16 | 0,08 |
| Количество передач назад | 4 | 4 | 0,04 | 8 | 12 | 0,08 |
| Удельный расход топлива, г/кВт\*ч | 234 | 220 | 0,08 | 233 | 220 | 0,12 |
| Запас крутящего момента, % | 25 | 36 | 0,08 | 25 | 38 | 0,08 |
| Мощность двигателя, кВт (л.с.) | 121,3 | 119,0 | 0,06 | 107 | 93 | 0,1 |
| Энергонасыщенность, кВт /кг | 0,0134 | 0,0147 | 0,1 | 0,0130 | 0,01 | 0,1 |
| Коеффициент технического уровня | 0,73 | 1 |  | 0,88 | 1 |  |

Комплексный показательтехничекого уровня расчитывается по формуле :

Kmy = Σ (ai\*di), (6.2)

Где ai – отношения числового показателя аналога к его значению у оцениваемого изделия;

di – весомость i- го показателякачества.

Расчитаем цену потребления тракторов, которая представляет собой сумму затрат на изготовление и реализацию продукции (цена товара) и расходов , связанных с потреблением. Цена реализации в общих эксплуатацтонных расходах за весь срок службы отечественных тракторов составляет 19 %, импортных – 45%.

Цт151к-08 = 18356/0,19 =96610;

Ц jd 8100 = 115000/0,45 = 255555;

Цхтз-121 = 21394/0,19 = 112600;

Ц jd 7700 = 90000/0,45 = 200000;

Показатель качественно-ценовой конкурентоспособности изделий :

Таблица 6.2 – Расчет показателя качественно – ценовой конкурентоспособности тракторов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Группа 1 | | Группа 2 | |
| T151K-08 | JD8100 | ХТЗ-121 | JD 7700 |
| Цена приобретения | 96610 | 255555 | 112600 | 200000 |
| Коеффициент технического уровня | 0,73 | 1 | 0,88 | 1 |
| Показатель качественно – ценовой конкурентоспособности | 1,93 | 1 | 1,56 | 1 |

Рассчитаем уровень конкурентоспособности по сервисным показателям.

Таблица 6.3 – Сервисные параметры тракторов (бальная оценка)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Фирма- производитель трактора | | | |
| ОАО «ХТЗ» | | John Deere | | Весомость показателя |
| Срок доставки потребителям | 20 дней | 2 | 15 дней | 2,5 | 0,05 |
| Точность соблюдения срока | +/- 20 | 1 | +/- 5 | 2,5 | 0,05 |
| Гарантийный срок | 2 года | 2 | Более 2,5 лет | 2,5 | 0,25 |
| Полнота технического обслуживания | Контроль за правильностью эксплуатации, профилактическое обслуживание и ремонт | 1 | Шеф-монтаж и регулиро-вание, обучение персонала, контроль за правиль-ностью эксплуатации, профилактическое обслуживание и ремонт | 3 | 0,25 |
| Обеспечение запчастями | Срока обеспеченности запчастями больше гарантийного срока, но меньше нормативного срока службы | 1 | Срок обеспечен-ности  Запчастями соответствует нормтивному сроку службы | 2 | 0,2 |
| Условия оплаты | Оплата с отсрочкой в зависимости от срока отсрочки | 1 | Оплата в кредит (в зависимости от условий и сроков кредита) | 2,5 | 0,1 |
| Информированность потребителя о товаре | Незначительная | 1 | Очень значительная | 3 | 0,05 |
| Имидж фирмы | Предприятие известное в регионе | 4 | Предприятие известное в мире | 5 | 0,05 |
| Уровень конкурентоспособности по сервисным показателям | 0,52 |  | 1 |  |  |

Находим показатель общей конкурентоспособности изделий :

Jko = J к-ц\*Y1 + Z\*Y2 (6.4)

Где Y1,Y2 – весомость соответственно –качественно-ценовых и сервисных факторов конкурентоспособности (У1 + У2 = 1). Вбольшинстве случаев У1 находится в пределах 0,65-0,85.

Jko1 = 1,93\*0,8 + 0,52\*0,2 =1,648.

Jko2 = 1,56\*0,8+0,52\*0,2=1,352.

**IV Организационный план**

В содержание этого раздела рассматриваются вопросы организации и управления производством. В таблице 6.4 сведены данные о численности по всем категориям работающих промышленно – производственного персонала. Далее на рис.6.1 приведена схема структуры управления ОАО «ХТЗ».

Таблица 6.4 – Расчет численности работающих ОАО «ХТЗ» на 2001 год

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Количество |
| Производственные рабочие | 3160 |
| Наличие | 3011 |
| Отклонение | -149 |
| Вспомогательные рабочие | 5430 |
| Наличие | 5430 |
| Отклонение | -35 |
| Всего промышленно-производственныз рабочих | 8625 |
| Наличие | 8441 |
| Отклонение | -184 |
| Служащие | 3060 |
| В том числе |  |
| Руководители | 1050 |
| Специалисты | 1860 |
| служащие | 150 |
| Итого ППП | 11685 |
| Непромышленный персонал | 1550 |
| Всего работающих | 13235 |

Расчет фонда оплаты труда и средней заработной платы приведен в таблице 6.5

Таблица 6.5 – расчет фонда оплаты труда и средней заработной платы на 2001 год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Фонд оплаты труда, тыс.грн. | | % к 2000г | Средняя з/п с ФМС, тыс.грн | | % к 2000г |
| 2000 | 2001 | 2000 | 20001 |
| Фонд оплаты труда всего персонала | 22892 | 27280 | 119,2 | 145,34 | 172,46 | 118,7 |
| В том числе |  |  |  |  |  |  |
| Пром. – произв. персонал | 21031 | 25038 | 119,1 | 151,36 | 180,05 | 119,0 |
| Из них |  |  |  |  |  |  |
| Работников | 15423 | 18398 | 119,3 | 149,71 | 177,8 | 118,8 |
| Служащих | 5608 | 6640 | 118,4 | 156,09 | 186,62 | 119,6 |
| В том числе |  |  |  |  |  |  |
| Управленческого персонала | 2726 | 3231 | 118,3 | 216,73 | 257,88 | 119,0 |
| Специалистов | 2715 | 3211 | 118,3 | 216,73 | 257,88 | 119,0 |
| Служащих | 167 | 198 | 118,6 | 94,24 | 114,85 | 121,9 |
| Непроизводственный персонал | 1843 | 2199 | 119,3 | 100,02 | 116,51 | 116,5 |
| Несписочный персонал | 18 | 43 | 238,9 |  |  |  |

Рисунок 6.1 – Структура управления ОАО «ХТЗ» (действующая)

Общее собрание ОАО «ХТЗ»

Ревизионная комиссия

Наблюдательный совет

Правление ОАО «ХТЗ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Управления | Производства | Цехи основного производства | Цехи вспомогательного  производства | Отделы | Социальная сфера |
| Глвного механика | Инструментальное | Сборочные – 2 | Подготовки производства –6 | Главного конструктора | Отдел рабочего снабжения |
| Транспортное | Топливной аппаратур | Литейные – 4 | Вспомогательные и обслуживающие | Главного конструктора по тягачам | Торгово-промышленный отдел |
| Главного энергетика | Прессово – сварочное | Термический | Цех производственного обучения | Главного технолога | Жилищно-коммунальнй отдел |
| Управление реализации и экслуатации продукции | Механосборочное производство гусеничных тракторов | Кузнечный | Военизированная охрана | Главного металлурга | Отдел бытового обслуживания |
|  | Механообрабатывающее проиводство серийных тракторов | Цех товаров народного потребления | Типография | Внедрения прогрессивной технологии | Медсанчасть |
|  | Механообрабатывающее  малых серий |  |  | Автомтизированных систем | Санаторий «Лесной» |
|  |  |  |  | Научно – исследовательский | Базы отдыха |
|  |  |  |  | Внешнеторговая фирма | Детский оздоровительный лагерь «Ромашка» |
|  |  |  |  | Контроля качества |  |
|  |  |  |  | Охраны труда |  |
|  |  |  |  | Производственно-экономический |  |
|  |  |  |  | Организации труда и заработной платы |  |
|  |  |  |  | Финансовый |  |
|  |  |  |  | По работе с ценными бумагами |  |
|  |  |  |  | Главная бухгалтерия |  |
|  |  |  |  | Материально – технического снабжения |  |
|  |  |  |  | Внешней кооперации и комплектации |  |
|  |  |  |  | Юридический |  |
|  |  |  |  | Канцеляроия |  |
|  |  |  |  | Отдел инвестиций |  |
|  |  |  |  | САПР |  |
|  |  |  |  |  |  |

**VII План производства**

В этот раздел включаются основные показатели производства продукции , они приведены в следующих таблицах (таблица 6.6):

Таблица 6.6 – Выпуск основной продукции ОАО “ХТЗ”

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2001 год план | Темп роста к 2000 г. |
| Товарная продукция в сопоставимых ценах | 356309,72 | 150 |
| Тракторы всего | 2835 | 145,72 |
| В том числе типа Т-150 | 955 | 96,2 |
| Типа ХТЗ –120/121,ХТЗ –16131 | 235 | 123,7 |
| ХТЗ-17021 | 1335 | 222,5 |
| Типа ХТЗ – 2511 , ХТЗ –6020, ХТЗ –3510 | 310 | 105,6 |
| Запасные части | 31756 | 92,3 |
| Кооперация | 18017 | 128,1 |
| ТНП в оптовых ценах | 3803 | 260,4 |

Как видно из данной таблицы , новые модификации тракторов составляют 1335 шт., или 47,1 % общего количества запланированных к выпуску тракторов. На 01.01.2001 г мощности по выпуску тракторов типа Т-150 составляют 15000 штук, в том числе гусеничных – 5000 штук , колесных – 100000 штук, по мини-тракторам – 3000 штук.

Использование мощностей в 2001 году по тракторам типа Т-150 составит

955\*100

------------ = 6,4%;

15000

с учетом загрузки мощностей тракторами других модификаций:

955+235+1335

------------------- =16,8 %

15000

Из расчетов видно , что увеличение выпуска тракторов ХТЗ – 17021 позволит улучшить использование производственных мощностей.

Далее приведен сводный расчет потребности в основных и технологических материалах.

Таблица 6.7 - Сводный расчет потребности в основных и технологических материалах на 2001 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наменование продукции | Материалы основные | Материалы технологические | Итого |
| Тракторы  ТНП  Зап.части  Кооперация Специальное технологическое оборудование Инструмент и техоснастка Прочая продукция  РЭН | 17035  890  4763  3862  230  189  1300  3230 | 2134  144  857  649  3  9  75  - | 19169  1034  5620  4511  233  198  1375  3230 |
| Итого | 31499 | 3871 | 35370 |
| Транспортно-заготовительные расходы 3,8 % |  |  | 1344 |
| Всего |  |  | 36714 |

Сводный расчет стоимости комплектующих изделий на 2001 год представлен в таблице

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | Сумма тыс.грн |
| Тракторы  ТНП  Запчасти  Кооперация  Прочая продукция | 149203  449  4128  540  300 |
| Итого | 154621 |
| Транспортно – заготовительные расходы 0,9% | 1392 |
| Всего | 156013 |

Таблица 6.9 – Смета затрат на производство

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование статей затрат | Сумма, тыс.грн | Удельный вес затрат |
| Сырье и материалы  Покупные п/ф  Запчасти покупные  Малоценное имущество  Топливо  Энергия  З/п основная и дополнительная  Отчисления на социальное страхование  Амортизация  Прочие расходы  Внепроизводственные расходы | 36714  156013  2000  1695  1768  35870  27280  9786  17000  23860  1049 | 11,7  49,5  0,6  0,5  1,2  11,4  8,7  3,1  5,4  7,6  0,3 |
| Итого полная себестоимость | 315035 | 100,0 |
| Товарная продукция | 356309,7 |  |
| Прибыль от ТП | 41275 |  |
| Рентабельность , % | 13,1 |  |

**VIII Расчет точки безубыточности**

Точкой безубыточности называется объем производства продукции, при котором предприятие не имеет ни прибыли, ни убытков. Данные для расчета взяты из отчета о себестоимости единицы товарной продукции по тракторам.

Исходные данные :

Постоянные затраты на выпуск (Свып): 59753,16 тыс.грн.

Переменные затраты на единицу продукции (Vед) : 62,211 тыс.грн.

Средняя оптовая цена одного трактора (Цед) : 93,235 тыс.грн.

Критический объем выпуска тракторов расчитывается по формуле :

Nкр = Свып

-------------

Цед - Vед

Nкр = 59753,16

----------------------- = 1926 (шт)

93,235 –62,211

Из проведенных расчетов можно сделатьвывод о том , что ОАО «ХТЗ» не будет получать ни прибыли , ни убытков от производства тракторов при выпуске их в количестве 1926 штук.

**IX Финансовый план**

Таблица 6.10 – Расчет плановой прибыли на 2001 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Сумма, тыс.грн |
| А | Реализация товарной продукции и прибыль от реализации продукции основной деятельности | 30374,997 |
| 1 | Остаток готовых изделий на складах на начало года  -по оптовым ценам  -по себестоимости  -затраты на 1 грн стоимости остатков,коп  -прибыль(+), убыток(-) в остатках | 50121,8  46522  92,82  3599,8 |
| 2 | Производство товарной продукции:  -по оптовым ценам  -по себестоимости  -затраты на 1 грн стоимости остатков,коп  -прибыль(+), убыток(-) от производства | 356309,72  315035,02  88,42  41274,7 |
| 3 | Остаток готовых изделий на складах в конце года  -по оптовым ценам  -по себестоимости  -затраты на 1 грн стоимости остатков,коп  -прибыль(+), убыток(-) в остатках | 50121,8  46522  92,82  3599,8 |
| 4 | Реализованная продукция в оптовых ценах | 356309,72 |
| 5 | Себестоимость реализованной продукции | 315035,02 |
| 6 | Прибыль от реализуемой продукции | 41274,7 |
| Б | Прибыль , убыток от торговой деятельности | 2043,3 |
|  | Прибыль , всего | 39231,4 |

Рентабельность всей реализуемой продукции составит

41274,7 \* 100

----------------- = 13,1%

315035,02

## **Х Риски**

#### Предпринимательская деятельность напрямую связана с различными рисками. Существуют две группы факторов – внешние и внутренние, которые влияют на конечный результат и всегда существует опасность, что цели ,. Поставленные в плане могут быть полностью или частично не достигнуты. В таблице 6.11 приведен присмерный перечень наиболее вероятных рисков для ОАО «ХТЗ» и их возможные последствия.

Таблица 6.11 – Возможные виды рисков

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п | Вид риска | Баллы | Отрицательное влияние |
| 1 | Неплатежеспособность заказчика | 95 | Увеличение объема заемных средств и снижение чистой прибыли из-за выплаты процентов |
| 2 | Непредвиденные затраты, в т.ч. из-за инфляции | 75 | Увеличение объема заёмных средств |
| 3 | Несвоевременная поставка комплектующих | 90 | Увеличение сроков производства |
| 4 | Неустойчивость спроса | 50 | Падение спроса с ростом цен |
| 5 | Снижение цен конкурентами | 10 | Снижение цен |
| 6 | Увеличение производства уконкурентов | 0 | Падение продаж или снижение цен |
| 7 | Рост налогов | 25 | Уменьшение чистой прибыли |
| 8 | Неплатежеспособность потребителей | 100 | Падение продаж |
| 9 | Рост цен на сырье, материалы, перевозки | 75 | Снижение прибыли из-за роста цен |
| 10 | Зависимость от поставщиков , отсутствие альтернатив | 85 | Снижение прибыли из-за роста цен |
| 11 | Недостаток оборотных средств | 100 | Увеличение кредитов |
| 12 | Трудности с набором квалифицированной рабочей силы | 40 | Увеличение затрат на комплектование |
| 13 | Недостаточный уровень зарплаты | 60 | Текучесть кадров,снижение производительности |
| 14 | Квалификация кадров | 25 | Снижение ритмичности, рост брака |
| 15 | Социальная инфраструктура | 50 | Рост непроизводственных затрат |
| 16 | Изношенность оборудования | 75 | Увеличение затрат на ремонт |
| 17 | Нестабильность качества сырья | 25 | Уменьшение объемов производства и материалов из-за переналадки оборудования, снижения качества продукции |
| 18 | Новизна технологий | 70 | Увеличение затрат на освоение , снижение объемов производства |
| 19 | Недостаточная надежность | 50 | Увеличение аварийности технологии |
| 20 | Близость населенного пункта | 90 | Увеличение затрат на очистные сооружения |
| 21 | Складирование отходов | 25 | Удорожание себестоимости |

Экспертные оценки рисков сделаны на основе следующей шкалы:

0 – риск рассматривается как несущественный;

25- риск скорее всего не реализуется;

50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;

75- риск скорее всего проявится;

100- риск наверняка реализуется.

Из проведенной оценки следует , что наибольшую опасность для предприятия представляют опасность оказаться неплатежеспособным, несвоевременная поставка комплектующих, неплатежеспособность потребителей, недостаток оборотных средств, зависимость от поставщиков, изношенность оборудования, рост цен на сырье, материалы, перевозки, непредвиденные затраты, новизна осваиваемой продукции , а также увеличение расходов по утилизации отходов.

Помимо этого , пункты 11-16 представляют собой риски и факторы , которые непосредственно зависят от предприятия и на значение которых предприятие может оказывать определенное влияние.

Исходя из вышесказанного, основными мероприятиями по снижению рисков должны стать :

А) поиск новых поставщиков, предлагающих более выгодные условия сотрудничества, или же работа , с прежними поставщиками на новых условиях.

Б) освоение новых рынков сбыта продукции;

В) поиск новых каналов сбыта и новых форм расчетов с потребителями;

Г) оптимизация основных фондов;

Д) внедрение прогрессивного очистного оборудования.

##### ВЫВОДЫ

Таким образом в проектируемом бизнес-плане дана оценка конкурентоспособности выпускаемой продукции , в т.ч. и по сравнению с немецкими аналогами; рассмотрены основные технико – экономические показатели, характеризующие новую продукцию;

исследованы возможные рынки сбыта, рассчитаны возможные объемы, которые может выпускать ОАО «ХТЗ».

Показано, что вложенные инвестиции дадут экономический эффект и быстро окупятся все капитльные затраты . Все это позволит убедить инвесторов – немецкую фирму «Дойц АГ» и тесное сотрудничество с ОАО «ХТЗ» даст возможность увеличить прибыль на 18% в 2001 году по сравнению с 2000 годом

7 ОХРАНА ТРУДА

7.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПРОМСАНИТАРИИ И ГИГИЕНЫ ТРУДА

Планово экономический отдел ОАО «ХТЗ» расположен на третьем этаже четырехэтажного здания заводоуправления. Отдел имеет следующие габариты : длина – 6 м, ширина – 6 м , высота – 4 м.

Соответственно , площадь его равна 36 мІ , объем – 144 мі. В ПЭО постоянно работает 5 человек , при этом на 1 работающего приходится площадь 7,2 мІ , а объем – 28,8 мІ , что соответствует нормам СН 245 – 91 и СНиП – ΙΙ – 90.

В помещении содержится большое количество легко воспламеняемых материалов : бумага, картон, деревянная мебель. В связи с тем, что световая и компьютерная проводка проходит непосредственно поверх пола и стен, может возникнуть опасность возгорания от неисправной проводки или электрооборудования. Работники пользуются в отделе электрическим чайником, что повышает опасность возникновения пожара.

Ввиду отсутствия выделения вредных факторов в ПЭО предусмотрена неорганизованная естественная общеобменная вентиляция. Воздух поступает и удаляется через двери и окна. В помещении 2 окна размером 1,75 \* 2,5 м, что обеспечивает естественную освещенность в светлое время суток. Для дополнительного освещения предусмотрены 6 светильников с лампами накаливания мощностью по 100 Вт, а также 8 настольных ламп.

Остальные санитарно – гигиенические условия труда (шум , температура воздуха, относительная влажность воздуха) приведены в таблице 7.1

# Таблица 7.1 – Санитарно-гигиенические условия труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Фактическое значение | Норматив по ГОСТ 12.1.005 - 90 | Соответствие ГОСТу 12.1.005-90 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Шум, Дб | 58 | 60 | соответствует |
| Вибрации, дБ | отсутствует |  |  |
| Освещенность, лк | 315 | 300-400 | соответствует |
| Значение КЕО | 0,2 | 0,2 | соответствует |
| Загазованность, мг/мі | отсутствует |  |  |
| Запыленность, мг/мі | отсутствует |  |  |
| Температура воздуха,°С |  |  |  |
| летом | 22-27 | 22-25 | соответствует |
| зимой | 15-18 | 20-23 | не соответствует |
| Относительная влажность воздуха, % | 58 | 60 | соответствует |
| Скорость движения воздуха, м/с | 0,2 | 0,2 | соответствует |

Как видно из таблицы 7.1 , зимой температура воздуха в помещении колеблется в пределах 15-18 є С. Такие условия являются некомфортными и способствуют возникновению простудных заболеваний у работников. Для предупреждения подобных случаев в отделе имеется два электрических масляных обогревателя. В целях поддержания микроклимата в ПЭО предлагается установить напольную систему кондиционирования воздуха с режимами подогрева и охлаждения воздуха и контроля за влажностью.

Планово – экономический отдел оборудован 3-мя компьютерами , которые снабжены защитными экранами для предохранения служащих от ионизирующего излучения.

В отделе имеется гардеробная для хранения одежды. Уборная находится в 15 м от ПЭО и оборудована рукомойником с питьевой водой. Подача горячей воды отсутствует.

Стены помещения оклеены обоями, потолок побелен, пол покрыт темным линолеумом. В отделе размещаются 9 письменных столов, 2 стеллажа для документов. Такое количество мебели является избыточным , затрудняет перемещение по помещению и может стать препятствием при эвакуации людей в чрезвычайной ситуации. Рекомендуется убрать 4 стола , а также заменить мебель на более компактную и эргономичную.

***7.2 ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ***

По опасности поражения электрическим током помещение можно отнести к классу без повышенной опасности, так как оно достаточно сухое , а для пола использовано антистатическое покрытие. Это обеспечивает защиту от образования разрядов статического электричества.

Оборудование ПЭО (компьютеры и светильники) работает под напряжением 220 В . Для компьютеров в отделе предусмотрены евророзетки, отвечающие мировым стандартам и обеспечивающие защитное заземление компьютеров. Электропроводка в помещении проходит непосредственно поверх пола и стен, что является нарушением правил техники безопасности. Необходимо обеспечить правильную разноску проводов к электроприборам на рабочих местах , чтобы максимально предотвратить контакт работников с проводкой.

Для обеспечения безопасности работающих планово – экономического отдела предусмотрены следующие мероприятия и средства :

А) применение защитных экранов для защиты от ионизирующего излучения ;

Б)применение рационального режима труда и отдыха с целью предупреждения возникновения психофизиологических вредных факторов;

В ПЭО не отмечены случаи производственного травматизма и профзаболеваний. Всех работников при принятии на работу в обязательном порядке ознакамливают с требованиями к технике безопасности на предприятии.

Соблюдение вышеперечисленных факторов позволило исключить за последние три года возникновение профзаболеваний и травматизма.

***7.3 ПОЖАРНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ***

В соответствии со СНиП 2.01.02 – 91 здание заводоуправления по степени огнестойкости относится к категории ΙΙΙ . По пожарной опасности здание относится к категории Д, так как в его пределах осуществляются непожароопасные процессы, а также содержатся несгораемые вещества и материалы в холодном состоянии.

Возможные причины возникновения пожара следующие :

1. несоблюдение правил пожарной безопасности;
2. неисправность электросетей и нарушение электротехнических правил;
3. возникновение зарядов статического электричества.

В целях профилактики пожаров проводится инструктаж работающих о правилах пожарной безопасности и правилах поведения в случае возникновения пожара. Для тушения пожара в ПЭО имеется ручной огнетушитель. В здании заводоуправления на каждом этаже имеются также пожарные стволы , действующие от внутреннего противопожарного водопровода, сухой песок, лопаты, асбестовые одеяла.

Автоматические устройства пожаротушения отсутствуют , что является существенным действия. Необходимо оснастить здание заводоуправления автоматическими извещателями теплового, дымового и светового действия , а также спринклерными установками пожаротушения. Для связи служит местная и городская телефонная связь.

Для предотвращения воздействия на людей опасных факторов пожара в здании заводоуправления предусмотрены следующие пути эвакуации :

1. из помещений 1-го этажа через коридор непосредственно наружу;
2. из помещений 2-го, 3-го и 4-го этажей в коридор, ведущий на лестничную клетку, имеющую выход непосредственно наружу.

Количество эвакуационных выходов из ПЭО – 1, с каждого этажа здания заводоуправления – 2, что соответствует противопожарным нормам. На эвакуационных выходах предусмотрена установка световых табло с надписью «Выход».

* 1. ***ЗАЩИТА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ***

Для очистки и обезвреживания загрязненного воздуха на ОАО «ХТЗ» используется фильтрующая установка немецкой фирмы «Reidel» с системой сменных фильтров , которые дают стопроцентную очистку воздуха перед выбросом его в атмосферу. Пыль упаковывается в специальные контейнеры и утилируется. Производительность установки - 10000 мі в час.

Для стока производственных и хозяйственных вод предусмотрено канализационное устройство , которое обеспечивает сток загрязненных вод в заводскую канализацию и дальнейшее поступление ее на очистные сооружения завода. Для очистки сточных вод от металлов и их солей применяются реагентные , ионообменные . биохимические и электрохимические (электролиз) методы; для удаления кислот и щелочей проводится нейтрализация сточных вод.

* 1. ***РАСЧЕТ МОЛНИЕЗАЩИТЫ ДЛЯ ЗДАНИЯ ЗАВОДОУПРАВЛЕНИЯ ОАО «ХТЗ»***

Комплекс защитных устройств , предлназначеных для обеспечения безопасности людей , сохранности зданий и сооружений , оборудования и материалов от взрывов , загораний и разрушений , называется молниезащитой и осуществляется в соответствии с «Инструкцией по проектированию и устройству молниезащиты зданий и сооружений» (СН 305 - 91).

Здание заводоуправления имеет следующую форму :

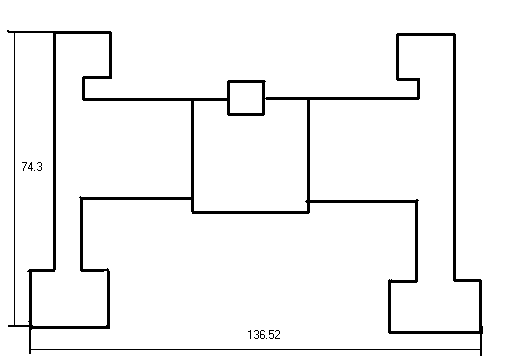


Рисунок 7.1 – Здание заводоуправления ( вид сверху)

Длина здания составляет 136,52 м, ширина – 74,3 м , наибольшая высота (труба с эмблемой) - 26,0 м. Грунт , на котором построено здание , суглинок с удельным сопротивлением ρ = 100 Ом\*м.

Ожидаемое количество (N) поражений здания не оборудованного молниезащитой, определяем по формуле :

N = (A + 6h)\* **(B + 6h)\***h\*10^(-n) (7,1)

Где

А и В – соответственно длина и ширина защищаемого здания , м ;

h – среднегодичное число поражений молнией 1 кмІ земной поверхности в месте расположения здания. Определяется в зависимости от интенсивности грозовой деятельности.

В Харьковской области среднегодовая продолжительность гроз составляет 40 – 60 часов в год, отсюда n = 6.

Подсчитаем значение N :

N = (136.52 + 6\*26) \* (74.3+6\*26)\*6=0.4

----------------------------------------

10^6

Данное здание подлежит защите по III категории. При этом для молниеотводов установлена форма защиты типа Б.

Принимая во внимание конфигурацию здания, целесообразно установить на защищаемом объекте 2 тросовых молниеотвода. При этом необходимый радиус rx зоны защиты на высоте 26 м равняется ј ширины здания, т.е.:

rx = В/4;

(7,2)

rx = 74,3/4 = 18,575 м.

Высота одиночного тросового молниеотвода h определяется по выражению :

h = (rx + 1.85hx)

---------------- (7.3)

1.7

где hx – высота защищаемого здания.

h= (18.575 + 1.85\*26) = 39 м.

----------------------

1,7

Высота зоны защиты над землей ho определяется для зоны Б из следующего соотношения:

ho = 0.92h;

ho = 0,92\*39 = 35,88 м. (7,4)

Радиус зоны защиты на уровне земли rо равен :

rо = 1,7h ;

rо = 1,7\*39 = 66,3 м. (7,5)

С учетом стрелы провеса высота опоры hoп при длине 120<а<150 равна :

hoп = h + 3м;

hoп = 39 + 3 = 42 м.

Прокладываем 2 стальных троса сечением 35 – 50 ммІ , каждый из которых закрепляем на двух опорах , установленных на здании заводоуправления. Поскольку высота здания в местах закрепления опор составляет 14.5 м , то высота опор должна быть 27,5 м.

Зона защиты двух тросовых молниеотводов представлена на рисунке 7.2

Для растекания тока в земле на глубине 0,8 м от поверхности устанавливаем искусственный заземлитель (рис. 7.3) в виде двух молниеотводов, соединенной горизонтальной полосой (с= 5м , l= 1м). Сопротивление растеканию тока промышленной частоты при этой конструкции составит 8 Ом для данного типа грунта.

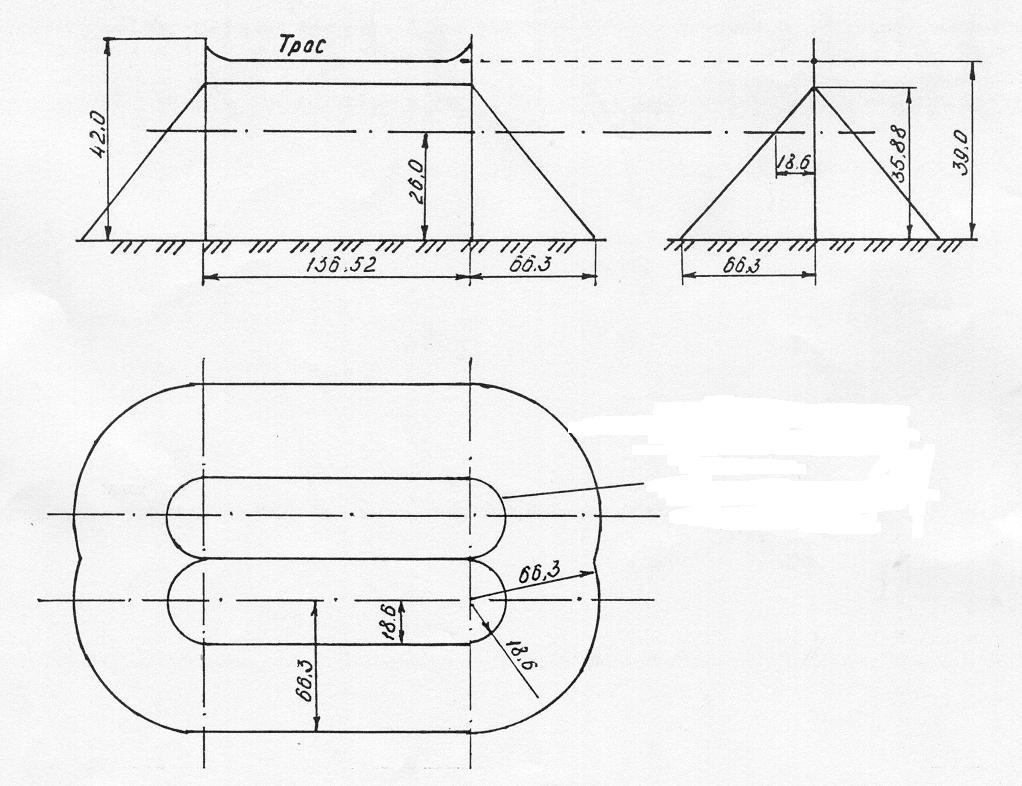


Рисунок 7.2 - зона защиты двух тросовых молниеотводов

Защита от заноса высоких потенциалов осуществляется путем присоединения внешних наземных металлических конструкций и коммуникаций перед вводом в сооружение к заземлителю защиты от прямых ударов молний или к защитному заземлителю электрооборудования. Кроме того , на ближайшей к сооружению опоре нужно присоединять их заземлителю с импульсным сопротивлением не более 20 Ом.

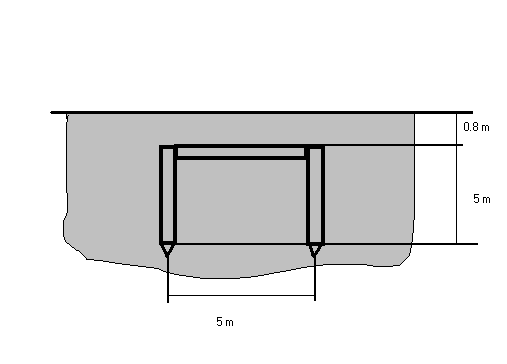


Рисунок 7.3 – Конструкция заземлителя молниезащиты для здания заводоуправления.

По архитектурным соображениям молниезащиту здания заводоуправления осуществляют наложением на кровлю металлической заземленной сетки, что обеспечивает здоровье и безопасные условия труда рабочих.

***7.6. ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ О СОСТОЯНИИ ОХРАНЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ.***

***МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЕЕ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ.***

На основании выполненного анализа состояния пром санитарии , гигиены труда, техники безопасности и пожарной безопасности можно сделать вывод , что охрана труда на предприятии организована в соответствии с нормами СН – 245 – 91. Однако , в процессе анализа были выявлены недостатки в организации рабочего места менеджера :

А) температура воздуха в помещении выходит за рамки положенной по нормам;

Б) мебель в ПЭО не удовлетворяет требованиям к эргономике рабочего места;

Для дальнейшего совершенствования охраны труда администрацией выделено 800 тыс. грн., что позволит улучшить условия труда 300 работающим и снизить производственный травматизм и профзаболеваемость на 5 % .

Часть этих средств необходимо направить на улучшение условий труда работающих планово – экономического отдела :

А) для поддержания комфортного микроклимата оснастить помещение ПЭО напольной системой кондиционирования De Longhi с режимами подогрева и охлаждения воздуха и контроля влажности;

Б) устройство подвесных потолков со встроенными галогеновыми лампами;

В) установить современные металлопластиковые окна со стеклопакетом;

Г) оснастить рабочие места современной офисной мебелью и оргтехникой с учетом специфики деятельности в ПЭО и эргономических требований;

Д) оборудовать планово – экономический отдел современными спринклерными установками пожаротушения и автоматическими извещателями о пожаре теплового, дымового и светового действия.

Теоретический расчет молниезащиты для здания заводоуправления , в котором размещается планово- экономический отдел, подтвердил, что работникам обеспечены здоровые и безопасные условия труда , так как здание защищено в соответствии с СН 305 – 91.

**8.** **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ**

Эффект – это полезный результат, обеспечиваемый разработкой и использованием инновации, который может быть экономическим , социальным , экологическим , научно – техническим.

Экономический полезный результат выражается в увеличении выпуска пользующейся спросом продукции, повышении ее качества и конкурентоспособности , экономии всех видов производственных ресурсов в расчете на единицу производимой продукции, в росте производительности труда, прибыли предприятия.

Социальный полезный результат проявляется в улучшении условий труда, ликвидации тяжелого физического труда, увеличении свободного времени , устранении причин профессиональных заболеваний и травматизма.

Экологический полезный результат состоит в уменьшении вредного влияния производства на окружающую среду.

Научно – технический полезный результат заключается в получении новых знаний и технических средств, обеспечивающих ускорение научно – технического развития.

Из перечисленных видов эффекта наиболеелегко поддается количественной оценке экономический эффект в денежном выражении.

Измерителем экономического эффекта от совершенствования технологического процесса изготовления детали является снижение ее технологической себестоимости. При сравнении вариантов техпроцесса учитывают только те статьи затрат , по которым достигнута экономия.

Экономический эффект от внедрения нового варианта заготовки характеризуется экономией основных материалов, заработной платы основных производственных рабочих и стоимости режущего инструмента.

**Стоимость основных материалов**

Расчет выполняем по формуле :

Сом =0,1НомЦом – 0,1(Ном - Нд)ЦотхКотх\*N, (8.1)

Где Ном – норма расхода материала на деталь (масса заготовки),кг

Цом – оптовая цена материала , грн/т;

Нд – масса детали , кг;

Цотх – оптовая цена отходов, грн/т;

Котх – коеффициент , учитывающий долю используемых (реализуемых) отходов материала.

* по базовому варианту :

Сом = [0,1\*3,65\*2720-0,1(3,65-1,1)\*720\*0,75]\*1000=8551 (грн.);

* по проектируемому варианту :

Сом = [0,1\*2,1\*2720-0,1(2,1-1,1)\*720\*0,75]\*1000=5172 (грн.)

# Заработная плата основных производственных рабочих

Расчет производится по формуле :

Сз = КпрКс∑Нзі (8.2)

где Кпр – коэффициент , учитывающий размер премий и доплат;

Кс – тоже отчисления на социальное страхование.

Кпр = 1 + 0,01 Нпр, (8.3)

где Нпр – размер премии в поцентах к заработной плате по сдельным расценкам ;

Кс определяем аналогично ;

Нс – отчисления на социальное страхование в процентах к общей сумме зарплаты.

Результаты расчета экономии заработной платы на токарно – револьверной операции сведены в таблицу 8.1

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № опер. | Операция | Нвр,мин | Заработная плата, грн | | | Отчисления,37,5% | Итого |
| На деталь | На выпуск | Премии и доплаты |
| 005 | Существующий вариант | 5,615 | 0,0333 | 33,3 | 6,66 | 14,985 | 54,945 |
| 005 | Проектируемый вариант | 4,635 | 0,0275 | 27,5 | 5,5 | 12,375 | 45,375 |

Стоимость режущего инструмента

Расчет выполняем по формуле :

Cu = Ky∑i∑j TmijKhjN (8.4)

Ky – коэффициент , учитывающий среднюю величину случайной убыли инструмнта (Ку = 1,05);

Tmij – машинное время работы j –го инструмента на i-ой операции;

Huij – стоимость одной минуты работы j – го инструмента на I-ой операции коп (для зенкера Huij = 0,162 грн.);

Khi – коеффициент удорожания Ю который применяется для специального j – го инструмента (для зенкера Khi = 2,0 )

N – годовой выпуск деталей, шт.

Тогда стоимость режущего инструмента для чернового зенкерования отверстия втулки составит :

Cu = 1.05\*0.8\*0.162\*2\*1000 = 272.16 (грн.)

Поскольку проектируемый вариант исходной заготовки позволяет отказаться от чернового зенкерования , то в этом случае Си = 0.

Таблица 8.2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | Усл.обозначение | Варианты | | Отклонения |
| базовый | проект |
| 1. Стоимость основных м-алов | См | 8551 | 5172 | -3379 |
| 2. Заработная плата основных производственных рабочих | Сз | 54,945 | 45,375 | -9,57 |
| 3. Стоимость режущего инструмента | Си | 272,16 | 0 | -272,16 |
| Итого |  |  |  | -3660,73 |

Снижение трудоемкости в результате внедрения мероприятий расчитаем по формуле :

ΔТ = Т1- Т2

----------\*100 (8.5)

Т1

ΔТ = 5,615-4,635\*100

----------------------- = 17,45 %

5,615

Прирост производительности труда за счет снижения трудоемкости :

ΔПТ = 100\*ΔТ

----------\*100 (8.6)

100-ΔТ

ΔПТ = 100\*17,45

----------------------- = 21,14 %

100-17,45

Мероприятие по усовершенствованию планирования обеспечивает прирост выпуска товарной продукции :

ΔТП = ТПn - Nno

-----------------\*100 (8.7)

Tno

Где Тпо и ТПп – выпуск товарной продукции по предыдущему году и по плану на 2001 год соответственно.

ΔТП = 356309,72-314470

----------------------------\*100 = 13,3%

314470

Прирост балансовой прибыли в 2000 году составит :

ΔПР = Прn - ПРо

-----------------\*100 (8.8)

ПРо

ΔПР = 39231,4 – 2619,9

----------------------- \*100 = 49,8 %

261,9

Результаты расчета экономической эффективности сведены в таблицу 8.3

Таблица 8.3 - Экономическая эффективность разработанных мероприятий для ОАО «ХТЗ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Меропри-ятия | Годовой экономи-ческий эффект | Рост производитель-ности труда,% | Снижение трудоемкости % | Увеличение выпуска товарной продукции | Увеличение балансовой прибыли , % |
| Совершенство-вание технологии производства | 3660,73 | 17,45 | 21,14 |  |  |
| Совершенство-вание планирования | 13039500 |  |  | 13,3 | 49,8 |
| Итого | 13043160,73 |  |  |  |  |

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При осуществлении нашей страной трудной, во многом противоречивой, но исторически необходимой реформы в социальной, политической и экономической жизни возникает масса сложных проблем. Одна из них – как предвидеть сложности и возможности и как выбрать хозяйственную политику и стратегию?

Успешная реализация плана требует долгосрочных и краткосрочных программ, политики, процедур и правил. Она также предусматривает интеграцию стратегического плана в структуру организации через бюджет и управление его целями. Существенное значение имеет постоянная оценка реализации плана для определения его правильности и выявления проблем. Как было показано в дипломном проекте, одним из важных направлений выбора стратегии предприятия является разработка бизнес-плана, в котором уже учтены основные направления развития предприятия

Для осуществления этого в начале был сделан подробный финансовый анализ с расчетом основных показателей и коэффициентов. Выявлены : низкая маневренность собственных денежных ресурсов, слабая ликвидность, недостаток оборотных средств и.т.д. В углубленном анализе изучена существующая система планирования основных технико – экономических показателей, а также принципы построения бизнес – плана.

Выявленные недостатки предлагается устранить в новом варианте бизнес – плана. Расчеты показали, что намеченные мероприятия позволят увеличить прибыль от реализации продукции на 18 % , балансовую прибыль – на 49,8 % . В технологической части прилагается использовать новую заготовку для детали «втулка»

Условно – годовая экономия составит 3660,73 тыс грн., а общий эффект 13043,16 тыс .грн.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Украины от 27 марта 1991 года №887-XII «О предприятиях в Украине».
2. Закон Украины от 25 июня 1991 года № 251 – XII «О системе налогообложения в Украине»
3. Закон Украины от 19 сентября 1991 года № 1576 – XII «О хозяйственных обществах в Украине»
4. Закон Украины от 3 апреля 1997 года № 168.97 - ВР «О системе налогообложения в Украине»
5. Закон Украины от 22 мая 1997 года № 283.97-ВР «О налогообложении прибыли предприятий»
6. Атаманюк и др. Гражданская оборона : Учебник для ВУЗов В.Г.Атаманюк, Л.Г.Ширшев, Н.И.Акимов. Под ред. Д.И. Михайлика .- М.: Высш.шк.,1986. – 207 с.: ил.
7. Баумен К «Основы стратегического менеджмента» Пер. с англ. Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой . – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997 – 175 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление : Учебник .- 2-е издание., перераб и доп. – М.: Гардарика, 19983- 296с
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : человек , стратегия организация , процесс: 2-е изд.: Учебник .- М.: Гардарика, 1996.

10.Герчикова И.Н. Менеджмент .- М.: ЮНИТИ, 1994.

11.Гончаров В.И., Северинов А.В. Методические указания к выполнению методических работ по курсу «Охрана труда», Харьков, ХГЭУ,1994.

12. ГОСТ 12.2.032 – 91 ССБТ. Рабочее место при выпонении работ сидя. Общие эргономические требования.

13. Денисенко Г.Ф. Охрана труда. – М.: Высшая школа, 1985 . – 319 с.

14. Долин А.П. Справочник по технике безопасности – М.: Энергоатомиздат, 1984 . 800 с.

1. 15. Защита объектов народного хозяйства от оружия массового поражения: Справник / Под ред. Г.П.Демиденко .- К.: Вища шк. Головное изд-во, 1987.-256 с.

16 Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: Монография – Харьков: РИО ХГЭУ,1997. – 246С.

17. Инструкция по проектированию и устройству молниезащиты зданий и сооружений. СН 305 – 91.

18. Карлоф Б. Деловая стратегия : Пер. с англ. Науч.Ред И авт. Послесл. В.А.Приписнов. – М.: Экономика , 1991 – 239 с.

19. Конкурентная стратегия фирмы . И.Липшиц, А Нещадин //

«Вопросы экономики » №9.1998.

20. Котлер Ф., Армстронг Г. и др. Основы маркетинга: Пер. С англ.= 2-е европ. Изд .- М.СПБ.; К.: Издат Дом «Вильямс», 1995 – 1056 с.

21. Липсиц И.В. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие – М.: Машиностроение,1992.-26 с.

22. Мескон М. ХЮ, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/пер с англ- М. Машиностроение, 1992. – 26 с.

23. Методические рекомендации по определению экономической эффективности мероприятий, разрабатываемых в курсовых, дипломных проектах и выпускных работах /Сост.П.А. Орлов .- Харьков: РИО ХГЭУ, 1998 .- 60 с.

24. Невяжский Г.Я., Губарев О.Н., Северинов А.В. – Методические указания и рекомендации к выполнению расчетных работ в дипломных проектах раздела «Охрана труда» - Харьков : РИО ХГЭУ, 1999.

25. Общемашиностроительные нормативы времени вспомогательного, на обслуживание рабочего места и подготовительно-заключительного на работы , выполненные на металлорежущих станках. Серийное производство. – М.: Машиностроение, 1974.

26. Пелих А.С. Бизнес – план.-М.: «Ось - 89», 1997 – 96 с.

27. Санитарные нормы проектирования промышленных предприятий. СН 245-91. – М.: Стройиздат, 1972. – 96 с.

28. Секреты успеха : Уроки гениев бизнеса. – М.: Экономика, 1992. – 26 с.

29. Скворцов Н.Н. Как разработать бизнес – план предприятия. – Киев : Прометей, 1994. – 95 с.

30. Справочник технолога-машиностроиеля. В 2-х т. Т.2/ Под ред. А.Г.Косиловой и Р.К. Мещерякова. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.:Машиностроение, 1985. 496 с., ил.

31. Справочник технолога-машиностроиеля. В 2-х т. Т.1/ Под ред. А.Г.Косиловой и Р.К. Мещерякова. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.:Машиностроение, 1985. 656с., ил.

32.Тимонін О.М., Олійник С.С. Стратегії маркетингу : Навчальний посібник- Х.: Стройиздат , 1976. – 184 с.

33. Типовіе правила пожарной безопасности для промішленніх предприятий. – М.: Стройиздат, 1976. – 62 с.

34 Томпсон А.А., Стрикленд аДж. Стратегический менеджмент . Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для ВУЗов : Учебник для ВУЗов / Пер. С англ .Под ред Л.Г, Зайцева, М.И.Соколовой . – М.: Банки и биржи, Юнити, 1998 .- 576 с.

35 Шеремет А.Д. , Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа деятельности предприятия. – М.: ИНФРА – М, 1996 г.

РЕЦЕНЗИЯ

***на дипломный проект студента 6 курса факультета МиМ, специальность 7.050.201-1, Оппонга К на тему «Выбор стратегии деятельности предприятия»***

Тема дипломного проекта студента Оппонга К. является актуальной, особенно в современных условиях развития экономики в Украине. Студент аргументировал новизну и необходимость стратегического бизнес-планирования для украинских предприятий.

Дипломный проект разработан на базе крупного машиностроительного предприятия «Харьковский тракторный завод». В проекте выполнена комплексная оценка финансового состояния предприятия; проведен тщательный анализ системы планирования на предприятии; изучен настоящий бизнес-план и выявлен ряд недостатков, в том числе : несоответствие структуры существующим стандартным требованиям мировой практики составления бизнес-планов; отдельные производственные показатели запланированы без учета возможных рисков, не обоснованы планы предприятия по резкому увеличению выпуска тракторов новых модификаций, из-за которых практическое выполнение программы выпуска оказалось неосуществимым.

В проекте предложены мероприятия по выбору стратегии, в т.ч. по разработке нового бизнес-плана, который охватывает все стороны производственно-хозяйсвенной деятельности предприятия. Этот вариант существенно отличается от старого тем, что является более аргументированным и обоснованным благодаря отдельным расчетам и предложениям. Например, расчет коеффициента операционного левериджа, точки безубыточности, оценка конкурентоспособности, расчет плана производства, тракторов на 2001 год с учетом выпуска новых модификаций. Все эти предложения , бесспорно, направлены не только на увеличение выпуска продукции, но и учитывают спрос, возможные рынки сбыта, способствуют увеличению прибыли на 18 % по сравнению с 2000 годом.

Если говорить о реальности бизнес-плана, то можно было бы более широко рассмотреть раздел «Финансовый план», а также обосновать номенклатуру выпуска на планируемый период.

В технологической части проекта студент предложил новый вариант исходной заготовки для детали, что позволит снизить материальные затраты, трудоемкость механической обработки и расход режущего инструмента.

Анализу были подвергнуты такие стороны деятельности предприятия как нормирование труда и охрана труда.

Несмотря на отмеченные недочеты, дипломный проект выполнен на высоком уровне и заслуживает оценки «отлично»

Рецензент: