**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

Глава 1. Современные подходы к бизнес-планированию

Глава 2. Методические основы составления управленческого бизнес-плана

Глава 3. Структура бизнес-плана развития предприятия

Глава 4. Бизнес-планирование на примере предприятия (ОАО «Ковдорский горно-обогатительный комбинат»

Заключение

Литература

**ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня, когда предприятия динамично развиваются, для повышения эффективности их бизнеса и сохранения конкурентоспособности им необходимы современные подходы к управлению.

Одним из наиболее эффективных инструментов управления бизнесом является бизнес-планирование, которое занимает все более существенную долю в современном менеджменте.

Применение методов бизнес-планирования, охватывающие практически весь спектр менеджмента, упорядочивает и систематизирует процесс принятия решений. В самой технологии бизнес-планирования заложен механизм поиска оптимального управленческого решения, исходя из возможностей внешней и потенциала внутренней среды предприятия.

В условиях рынка и жесткой конкуренции, предпринимателям и менеджерам предприятий нельзя полагаться только на опыт, интуицию и видимые удачные обстоятельства. Отказ от применения бизнес-планирования, при управлении предприятием, сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевременной переменой ориентации, являющимися причинами плохого состояния дел.

Проблема повсеместного использования бизнес-планирования, в качестве основного инструмента управления предприятиями, осложнена недостаточным методическим обеспечением этой важной функции управления и неготовностью большинства менеджеров к ее осуществлению на своем предприятии. В данном контексте представляется актуальным рассмотрение методических вопросов бизнес-планирования в рамках предприятий.

Приходится констатировать, что в настоящее время бизнес-планирование на предприятиях находится даже не в рудиментарном состоянии. Если проблеме бюджетирования финансовые менеджеры очень немногих предприятий еще уделяют какое-то внимание, то проблеме бизнес-планирования внимания не уделяется вовсе.

Этому есть ряд причин: непонимание руководством предприятия необходимости бизнес-планирования как одного из главных элементов управления предприятием; трудность внутрифирменного планирования в условиях рыночной неопределенности; отсутствие обоснованных рекомендаций по методике разработки бизнес-планов предприятий; отсутствие персонала соответствующей квалификации и ряд других причин.

**ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ**

В российских условиях отчетливо прослеживаются два подхода к процессу бизнес-планирования. Первый предполагает разработку бизнес-плана внешней консалтинговой компанией, а инициаторы проекта участвуют в нем посредством подготовки исходных данных. Однако наиболее предпочтительным является второй подход, когда предприниматель самостоятельно работает над бизнес-планом, при необходимости получая консультации у специалистов (например, маркетологов) или потенциальных спонсоров и инвесторов. Несмотря на то, что инициаторы проекта могут слабо разбираться в финансовых и маркетинговых вопросах, над бизнес-планом обычно работает группа специалистов. В России термин «бизнес-планирование» стал использоваться в 1991–1992 гг. в условиях интенсивного становления рыночных отношений. Сегодня в нашей стране становится крайне актуальным овладение искусством составления бизнес-плана, что обусловлено следующими причинами:

1. Изменяющаяся среда деловой активности ставит всех руководителей перед необходимостью по-иному просчитывать свои действия на рынке и готовиться к такой сложной сфере деятельности, как борьба с конкурентами.

 2. Рассчитывая получить иностранные инвестиции или кредитные ресурсы банков для реализации новых проектов, новое поколение российских предпринимателей должно уметь обосновывать свои заявки на финансирование и доказывать, что они способны успешно реализовать предлагаемые проекты и получить весомую финансовую отдачу.

Рамки бизнес-планирования затрагивают три основные области принимаемых управленческих решений:

* управление текущей деятельностью и развитием предприятия
* управление изменениями на предприятии
* разовые решения по отдельным аспектам управления

Управление текущей деятельностью и развитием предприятия.

Эффективное управление на этом уровне осуществляется путем разработки управленческого бизнес-плана, объединяющего основные элементы стратегического и оперативного планирования.

Концептуальной задачей управленческого бизнес-плана в целом является определение целей функционирования предприятия, а также путей и ресурсов их достижения. Данный тип бизнес-плана более реален, по сравнению со стратегическим планом, и позволяет определить конкретные цели предприятия на короткий период (как правило, на год), а также подробный план действий по достижению поставленных целей. Помимо этого, управленческий бизнес-план позволяет решить и еще одну из задач менеджмента - координация действий между различными участниками, так как каждому участнику отводится своя роль, свой круг обязанностей и задач.

Управление изменениями.

Динамичное развитие предприятия возможно только при создании специального механизма управления изменениями, составной частью которого является разработка бизнес-планов проектов. Данный тип бизнес-планов может являться как составной частью общей системы бизнес-планирования, так и самостоятельным документом для осуществления инвестиционной политики предприятия.

Принятие разовых решений по отдельным аспектам управления.

В процессе управления бизнесом возникают задачи успешно решить которые возможно только при наличии специально подготовленного бизнес-плана. Круг таких задач достаточно широк и включает такие направления, как планирование разовых финансовых операций по купле - продаже бизнеса или его части, осуществления крупных коммерческих сделок, антикризисное планирование, приглашение на предприятие ведущего специалиста или менеджера и другие.

**ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОСТАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО БИЗНЕС-ПЛАНА**

В центре всей системы бизнес-планирования находится управленческий бизнес-план. Он является ключевым звеном всего процесса бизнес-планирования, так как устанавливает цели и пути (стратегии), с помощью которых предприятие собирается эти цели достигнуть. Управленческий бизнес-план, в отличии от стратегического, включает в себя подробные планы отдельных подразделений или функциональных направлений деятельности. Результатом разработки данного типа бизнес-плана должна стать согласованная стратегия и подробный план действий с указанием конкретных шагов по достижению поставленных целей.

Составление управленческого бизнес-плана исходит из положения, что предприятие определилось с базовой и деловой стратегией, которой оно придерживается в соответствии с поставленными целями. Логика построения управленческого бизнес-плана исходит из трех определяющих элементов технологии бизнес-планирования:

* Оценка текущего состояния предприятия
* Определение желаемого состояния предприятия
* Выбор наиболее эффективных путей достижения поставленных целей.

Общий план компании включает в себя основные элементы краткосрочного стратегического планирования, то есть предусматривает основные его процедуры: анализ и целеполагание.

Оценив текущее состояние и потенциал предприятия, можно приступить ко второму этапу составления управленческого бизнес-плана - формулирование общих целей компании на планируемый период.

На основе общей цели предприятия определяются частные цели структурных подразделений, которые конкретизируют их задачи. Основным моментом здесь является смещение внимания с автономно работающего подразделения на понимание общей цели предприятия. В малых (средних) предприятия это достигается гораздо легче, чем в крупных предприятиях.

Маркетинговый план - это второй шаг в составлении управленческого бизнес-плана. В рамках этого плана создается детальный проект, который наглядно показывает, как предприятие собирается выполнить свой план по продажам. Маркетинговый план определяет ту стратегию, которую предприятие должна придерживаться в плановом периоде и которая поможет персоналу, занимающемуся продажами, создать необходимый спрос на продукт.

Операционный план является ключевым для большинства предприятий, особенно для тех, которые заняты в производстве.

План основных закупок. Под основными закупками понимается приобретение предприятием основных активов. Основная задача плана - определить эти активы, их стоимость и время покупки. Кроме этого, в плане необходимо провести обоснование выгодности приобретения именно этого актива и показать, как он будет интегрирован в общий план предприятия и повлияет на достижение поставленной общей цели.

План по персоналу. Основные вопросы, связанные с персоналом, рассматриваются в планах подразделений. В данный план могут быть включены вопросы затрагивающие общие для предприятия изменения: планирование повышения заработной платы, планирование временной занятости, планирование консультационных затрат и т.п.

Финансовый план. Создание финансового плана является завершающим этапом разработки управленческого бизнес-плана. Его основная цель - определить количественные показатели финансовых результатов и успехов каждого подразделения. В финансовом плане происходит совмещение планов подразделений и их интегрирование в конкретные финансовые показатели.

Содержание финансового плана традиционно включает разработку трех основных финансовых документов: отчет о прибылях и убытках, балансовый отчет, план движения денежной наличности.

Может быть, и более расширенное содержание финансового плана, включающего следующие компоненты:

* Предположения
* Финансовые документы
* Планирование денежных потоков

Предположения.

Финансовый план начинается с раздела, где собираются в единое целое все предположения сделанные в процессе разработки планов подразделений. Основная цель раздела - дать пояснение всех предположений, на базе которых составлен текущий бизнес-план.

Можно выделить два типа предположений, используемых в процессе формирования планов подразделений: ключевые (сделаны при формулировании общей цели компании, то есть это количественное выражение общей цели) и вторичные (связаны с целевыми задачами отдельных подразделений, целиком зависят от ключевых предположений и, как правило, автоматически изменяются при изменении ключевых предположений) предположения.

Финансовые документы.

Включают традиционные формы: баланс, отчет о прибылях и убытках и отчет об изменениях в финансовом состоянии. Планируемый баланс компании начинается с исходных сальдо. Дальнейшее составление баланса базируется на предпосылках и данных других финансовых отчетов и таблиц. Отчет о прибылях и убытках включает данные о доходах, стоимости продаваемых товаров, а также прочие доходы и издержки.

Отчет об изменения в финансовом состоянии представляет произвольную форму, в которой приводятся результаты от будущей деятельности взятые как из баланса, так и из отчета о прибылях и убытках.

Планирование денежных потоков.

Планирование денежных потоков осуществляется, когда уже подготовлены все основные разделы бизнес-плана и финансовые документы.

Главная особенность планирования денежных потоков - это различие движения финансов и движение денег. План движения денежных средств является математическим следствием тех компонентов, которые уже прописаны в бизнес-плане. Он практически не содержит новых положений и призван исправлять несоразмерности денежного баланса.

Контроль продвижения к целям бизнес-плана. Важным фактором повышения эффективности бизнес-планирования является разработка контролирующего механизма, который по своей сложности и трудоемкости сравним с процессом составления самого бизнес-плана.

Содержание системы контроля должно быть направлено на выполнение главной задачи - обеспечить менеджмент данными относительно продвижения предприятия к поставленным целям. Чтобы выполнить свои функции контролирующий механизм должен включать следующие элементы:

* Контрольные точки отслеживания хода выполнения бизнес-плана
* Промежуточные финансовые и другие отчеты, позволяющие идентифицировать продвижение к поставленным целям

Контрольные точки (в англоязычной литературе для этих целей используется термин "бенчмарки") позволяют установить связь между плановыми и текущими результатами деятельности предприятия. Правильно выбранная бенчмарка может служить основой для измерения достигнутого прогресса по отношению к достижению целей бизнес-плана.

Промежуточные отчеты позволяют идентифицировать продвижение компании к поставленным целям. Наиболее эффективными являются сравнительные финансовые отчеты и графики, включающие ключевые финансовые показатели в сравнении с установленными финансовыми бенчмарками, балансовый отчет, графики дебиторской задолженности и т.п.

Кроме финансовых отчетов, в конце месяца целесообразно подготавливать специальные отчеты о выполнении бизнес-плана. В пакет сообщений могут быть включена следующая информация: резюме о ходе выполнения бизнес-плана на данный момент, полный набор сравнительных финансовых отчетов.

**ГЛАВА 3. СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

1. Настоящее положение предприятия.

1.1. Недостатки и преимущества местоположения производственной базы.

1.2. Техническая оснащенность, состояние зданий, сооружений и оборудования.

1.3. Конкретное описание продукции, товаров или услуг, оказываемых предприятием.

1.4. Режим работы.

1.5. Кадры, служба маркетинга.

1.6. Заработная плата.

1.7. Экологический анализ.

1.8. Организационная структура.

1.9. Отчетность на дату разработки бизнес-плана (балансы предприятия, отчет о прибыли и убытках, отчет о движении денежных средств за прошедшие восемь кварталов).

1.10. Организация расчетов с покупателями.

1.11. Организация расчетов с потребителями.

1.12. Результаты анализа дебиторской задолженности (за прошедшие восемь кварталов).

1.13. Результаты анализа текущих обязательств (за прошедшие восемь кварталов).

2. Рынок.

2.1. Описание продукции.

2.2. Описание и порядок ценообразования.

2.3. Организация товародвижения к потребителю.

2.4. Продвижение продукции на рынок.

2.5. Описание поставщиков. Тактика поведения с поставщиками. Их доли в общем объеме поставок.

2.6. Описание потребителей продукции. Тактика поведения с потребителями. Их доли в общем объеме продаж.

2.7. Описание деятельности конкурентов, их тактика и стратегия на рынке.

2.8. Описание производителей товаров-субститутов.

2.9. Емкость рынка, на котором в данное время работает предприятие.

2.10. Доля рынка, контролируемая предприятием.

2.11. Оценка ситуации на других географических рынках.

2.12. Возможные поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий. Их доли в поставках.

2.13. Возможные потребители, их доли в закупках продукции предприятия.

2.14. Выводы о возможных объемах реализации продукции в каждом квартале на весь срок разработки бизнес-плана (точность предполагаемых расчетов будет уменьшаться с каждым последующим кварталом).

2.15. Выводы о возможных затратах на производство продукции в каждом квартале на весь срок разработки бизнес-плана (точность предполагаемых расчетов будет уменьшаться с каждым последующим кварталом).

2.16. Выводы о возможных объемах остальных видов затрат в каждом квартале на весь срок реализации бизнес-плана (точность предполагаемых расчетов будет уменьшаться с каждым последующим кварталом).

Примечание. Конкретизация пп. 2.14, 2.15 и 2.16 производится при разработке ежегодного бюджета предприятия (бюджетирование). Поэтому бизнес-план в обязательном порядке подлежит корректировке как по результатам работы за истекший год, так и результатам построения бюджета.

3. SWOT — анализ предприятия.

3.1. Сильные стороны предприятия.

3.2. Слабые стороны предприятия.

3.3. Возможности рынка и окружающей среды.

3.4. Угрозы рынка и окружающей среды.

3.5. Выводы из SWOT-анализа.

3.6. Предлагаемая система мероприятий и оценка экономической эффективности каждого мероприятия.

3.7. Установление последовательности реализации системы мероприятий.

4. Производственно-финансовый план.

Изучение содержания раздела «Производственно-финансовый план» бизнес-плана развития предприятия потребует более детального описания. Это связано с тем, что мы предлагаем ввести ряд новых элементов и положений.

Введем понятие траектории и контрольной точки.

Контрольной точкой принято называть такую точку на соответствующей схеме, где измерение численного значения какого-либо одного параметра позволяет судить о состоянии целого ряда систем, входящих в эту схему. Применительно к экономике в качестве такой контрольной точки можно рассматривать, например, численное значение коэффициента валовой прибыли (маржи). Если фактическое численное значение этого показателя соответствует его плановому значению, то это означает, что и выручка от реализации, и прямые затраты на производство удовлетворяют нормативным значениям. Кроме того, этот показатель позволяет менеджерам определять тактику и стратегию поведения предприятия на том сегменте рынка, на котором действует предприятие. Можно выделить также множество других контрольных точек, которые позволяют аналитику оценивать те или иные стороны деятельности предприятия.

Путь развития предприятия, предусмотренный на плановый период, мы будем называть траекторией. Под траекторией понимается непрерывная линия, которую описывает точка при движении относительно выбранной системы координат. При этом вид траектории существенным образом зависит от выбранной системы координат.

В связи с тем, что мы заменяем непрерывно меняющееся время его квантованием — дискретной величиной (поквартально), то вместо непрерывной линии в выбранной системе координат будет временная последовательность (во времени) точек, принадлежащих этой же кривой. В каждом квартале планируемого периода будет только одна такая точка. То есть квантом (дискретной величиной) временного параметра является квартал — размерность фактора времени.

В векторной записи каждая такая точка траектории представляется в виде:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1) |

где Yt - точка траектории развития предприятия в t-м квартале в системе координат, имеющей размерность n (вектор размерности n);

е1, е2, е3, е4, ...…, еn — базисные вектора или базовая система координат;

 - координаты вектора Yt в базовой системе координат.



Формула (1) показывает однозначную связь между точкой, принадлежащей траектории Yt, и ее координатами a в выбранной базисной системе координат е. Это означает, что при разработке бизнес-плана развития предприятия вполне достаточно знать не сами точки траектории, а только их координаты в базисной системе координат.

Таким образом, перед разработчиками бизнес-плана развития предприятия ставятся следующие задачи:

- определить базовую систему координат;

- определить координаты (то есть плановые значения) для каждого базисного вектора.

Векторная запись (уравнение 1) обладает явным преимуществом — краткостью. Однако при практическом использовании в ходе разработки бизнес-плана развития предприятия будет более понятно и удобно пользоваться табличной формой, которая эквивалентна уравнению 1.

При табличном методе базовая система координат — это совокупность выбранных финансово-экономических показателей, отражающих финансовое положения предприятия. В этом случае количество выбранных показателей определяет и размерность базовой системы координат.

Например, если выбрано пять показателей, то размерность базовой системы координат будет равна 5 (е1, е2, е3, е4, е5). В этом случае в таблице будет пять строк с наименованиями указанных показателей.

Уравнение 1 примет следующую форму:



Так как количество колонок в такой таблице соответствует плановых кварталов, то в каждую колонку вносятся численные значения планируемых показателей для каждого квартала. Эти численные значения показателей есть не что иное, как координаты a из формулы 1.

То есть в I планируемом квартале:

- у первого планируемого показателя (е1) численное значение составит (1);



- у второго планируемого показателя (е2) численное значение составит (1);



- у третьего планируемого показателя (е3) численное значение составит (1);



- у четвертого планируемого показателя (е4) численное значение составит (1);



- у пятого планируемого показателя (е5) численное значение составит (1).



То есть в II планируемом квартале:

- у первого планируемого показателя (е1) численное значение составит (2);



- у второго планируемого показателя (е2) численное значение составит (2);



- у третьего планируемого показателя (е3) численное значение составит (2);



- у четвертого планируемого показателя (е4) численное значение составит (2);



- у пятого планируемого показателя (е5) численное значение составит (2).



И так далее.

Единицы измерения показателей могут быть любыми.

Если рассматриваются такие показатели, как «выручка от реализации», «прямые затраты» и т.п., то единицами измерения будут денежные единицы (млн руб., тыс. руб.).

Если рассматриваются показатели в виде коэффициентов — «коэффициент валовой (маржинальной) прибыли», «коэффициент операционной прибыли» и т.п., то единицами измерения таких показателей будут проценты или доли единицы.

Если рассматриваются показатели временного характера, такие как «операционный цикл», «финансовый цикл», «длительность оборота текущих активов», «длительность оборота текущих обязательств» и т.д., то единицей измерения показателей будет день.

**ГЛАВА 4. БИЗНЕ-ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОАО «КОВДОРСКИЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ»)**

В настоящее время горнодобывающая отрасль России находится на подъеме, большинство горных предприятий наращивают объемы добычи и реализации своей продукции. Ковдорский горно-обогатительный комбинат градообразующее предприятие г. Ковдора Мурманской области. На нем трудятся около 5 тысяч человек жителей города и района. Ковдорский ГОК много делает для города и предприятий бюджетной сферы города и района. Выделяет огромные средства для реализации социальных программ направленных на работников комбината, пенсионеров, ветеранов, инвалидов, детей-сирот и др.

Ковдорский ГОК как горно-обогатительное предприятие, производящее железорудный концентрат, был введён в действие в 1962 году. В дальнейшем, развивая и совершенствуя технологические процессы, расширяя рудную базу, обогатительные фабрики, комбинат стал производить еще два вида продукции – апатитовый и бадделеитовый концентрат. ОАО «Ковдорский ГОК» известное современное, модернизированное и высокоэффективное предприятие с устойчивой деловой репутацией на внутреннем и внешнем рынке.

ОАО «Ковдорский ГОК» – это устойчивое работающее предприятие, оснащенное самой современной техникой и оборудованием, с надежным высокопрофессиональным коллективом, высокой культурой и дисциплиной производства. Продукция комбината соответствует мировым стандартам. Ковдорский ГОК отличается бережным отношением к природе. На предприятии осуществляется целый комплекс природоохранных мероприятий.

Ковдорское месторождение апатитов является одним из крупнейших в мире. Комбинат сегодня – второй в мире по производству апатитового концентрата и первый в мире по производству бадделеитового концентрата. В последние годы ОАО «Ковдорский ГОК» стабильно увеличивает объёмы реализации продукции.

География поставок продукции комбината:

1) Железорудный концентрат:

Череповец

Магнитогорск

Новокузнецк

Новолипецк

Экспорт: Словакия

2) Апатитовый концентрат:

Белореченск

Воскресенск

Кингисепп

Невынномыск

Экспорт: Бельгия, Германия, Литва, Норвегия

3) Бадделеитовый концентрат:

Подольск

Щербинка

Экспорт: Бельгия, Великобритания, Венгрия, Италия,

Испания, Норвегия, США, Япония.

Особенности Ковдорского концентрата позволяют рассматривать этот продукт, как полноценный конкурентный материал, позволяющий улучшить экономический результат доменной печи за счет сокращения расхода кокса и флюсующих элементов, возможно даже при более высокой стоимости доставки. Очень важным ценовым фактором является транспортная составляющая. Решение этой сложной задачи определит стабильность сбытовой политики и успех на рынке. Основные потребители восточной Европы расположены в Польше, Чехии, Словакии, Румынии.

Повышаются требования к качественному составу сырья, отсутствию вредных примесей, как со стороны потребителей, так и со стороны экологических организаций различных стран. Сегодня это ограничивает возможность проникновения концентрата Ковдорского ГОКа на рынок стран Европы, где применяется ограничение на использование сырья с повышенным содержанием серы.

Исходя из выгодного расположения Ковдорского ГОКа по отношению к морским путям, возможность недорогой доставки железорудного концентрата в европейские порты предоставляет положительные перспективы.

**Потенциальные риски.**

Отраслевые риски

Специфика горнорудной промышленности состоит в том, что мощности горных предприятий постоянно выбывают по мере отработки запасов полезных ископаемых, поэтому процесс воспроизводства запасов сырья должен быть непрерывным, поддерживая достигнутые мощности, а также обеспечивать ввод новых мощностей. Главным материально-сырьевым ресурсом ОАО «Ковдорский ГОК» является месторождение бадделеит-апатит-магнетитовых руд, запасы которого разрабатываются уже в течение 40 лет открытым способом.

С начала разработки месторождения добыто и переработано свыше 450 млн. тонн руды, остаток балансовых запасов руды в проектных границах карьера – около 333,9 млн. тонн, а реальный срок работы карьера с годовой производительностью 10-12 млн. тонн примерно до 2020 года.

В связи с этим в последние годы активизированы исследования и поиск технически и экономически обоснованных решений по продлению сроков разработки основного месторождения комплексных руд открытым способом.

В числе основных проблем отрасли следует отметить:

* ограничение экспортных возможностей предприятий черной металлургии и жесткая конкуренция на мировом рынке;
* усиление конкуренции на внутреннем рынке в связи со снижением уровня использования черных металлов в производстве товаров широкого потребления.

Апатитовый концентрат является исходным сырьем для выпуска фосфорных удобрений. Запасы апатитовых руд сосредоточены в России на 17 апатитовых месторождениях. Самым крупным является Хибинское месторождение в Мурманской области, промышленная разработка которого в основном обеспечивает как потребности российских предприятий, так и экспортные поставки.

Основные объемы производства обеспечиваются двумя предприятиями: ОАО «Апатит» и ОАО «Ковдорский ГОК».

Апатитовый концентрат не является конечным продуктом. Основное использование апатитового концентрата – в качестве сырья для производства фосфорных удобрений. Поэтому активность производства апатитового концентрата напрямую зависит от деятельности предприятий, занятых в производстве фосфорных удобрений.

В настоящий момент производство минеральных удобрений в России характеризуется сохранением положительных тенденций, сформировавшихся в последние два года.

Анализ отраслевых рисков позволяет сделать вывод, что они минимальны, так как в случае снижения спроса на железорудный концентрат (под влиянием как экономических, так и политических воздействий) имеется реальная возможность изменения приоритетов производства за счет интенсивной разработки техногенного месторождения для увеличения выпуска апатитового концентрата, спрос на который в последние годы превышает предложение.

В случае сужения внутреннего спроса на отдельные виды производимой продукции необходимо:

1. увеличить экспорт данных видов продукции на внешние рынки;
2. увеличить конкурентоспособность производимой продукции путем улучшения качества продукции, уменьшения себестоимости и отпускных цен на продукцию;
3. производить переориентацию производства на другие виды продукции.

В случае сужения спроса на отдельные виды производимой продукции на внешних рынках:

1. увеличить объем реализации данных видов продукции на внутреннем рынке;
2. увеличить конкурентоспособность производимой продукции путем улучшения качества продукции, уменьшения себестоимости и отпускных цен на продукцию;
3. производить переориентацию производства на другие виды продукции.

В случае увеличения цен на отдельные виды сырья, необходимого для производства продукции:

1. снижать себестоимость производимой продукции;
2. повышать отпускные цены на продукцию.

В случае снижения доли комбината на рынке и увеличения конкуренции со стороны других производителей аналогичных видов продукции необходимо увеличить конкурентоспособность своей продукции путем:

1. снижения себестоимости и отпускных цен на продукцию;
2. улучшения качества продукции;
3. развития своей сбытовой сети и реализацией различных маркетинговых программ.

Региональные риски.

ОАО «Ковдорский ГОК» расположено на территории Мурманской области, входящей в состав Северо-Западного Федерального округа. Мурманская область – один из наиболее крупных и экономически развитых регионов европейского Севера России.

Приморское положение, относимая близость к промышленно-развитым центрам России, возможность круглогодичной навигации с прямыми выходами на международные морские торговые пути в сочетании с уникальной по составу и запасам минерально-сырьевой и рыбопромысловой базой и важным геополитическим положением обусловили формирование на территории области крупного индустриального хозяйственного комплекса.

Экономика области ориентирована, в основном, на использование природных ресурсов.

Горнорудный комплекс Мурманской области обеспечивает значительную часть потребностей России: в фосфатных рудах (апатит) (100%), флогопите и вермикулите (80-90%), бадделеите (100%), в нефелиновом и керамическом сырье (по 35%), железорудном концентрате (8,5%), в никеле, меди, кобальте, ниобии, тантале, редкоземельных металлах.

Мурманская область относится к числу наиболее энерговооруженных территорий России. Доля электроэнергетики в структуре промышленного производства - до 22%.

Значительную роль в экономике играет транспорт. Это связано с преобладанием в области отраслей, ориентированных на производство и поставку за пределы региона больших объемов сырья, металлов и рыбопродукции, а также выгодным географическим положением, наличием транзитных транспортных сообщений и возможностью круглогодичной навигации с прямыми выходами на международные морские торговые пути.

Наряду с развитием топливно-энергетического комплекса, появятся условия и предпосылки для развития транспорта, особенно морского, строительного комплекса, газификации области, создания химико-молекулярных производств, новых рабочих мест, и, как следствие, увеличения доходной базы областного бюджета и улучшения жизни северян.

Т. е. можно отметить рост экономического положения Мурманской области и большинства предприятий, находящихся на территории региона, в будущем. Основными отраслями роста будут черная и цветная металлургия, химическая и пищевая промышленность.

Данные изменения безусловно положительно скажутся на деятельности Ковдорского ГОКа и благоприятно отразятся на его возможностях исполнять свои обязательства.

Отрицательных изменений ситуации в регионе, которые могут негативно повлиять на деятельность и экономическое положение ОАО «Ковдорский ГОК» в ближайшее время не прогнозируется.

В случае ухудшения экономической ситуации в регионе и снижения платежеспособного спроса на продукцию комбинат должен будет:

1. Снизить отпускные цены на продукцию, реализуемую в регионе, за счет уменьшения добавочной стоимости и снижения себестоимости.
2. Увеличить объем продаж продукции в другие регионы РФ и увеличить экспорт в страны ближнего и дальнего зарубежья.

В случае возникновения риска увеличения социальной напряженности в регионе и среди сотрудников предприятия необходимо будет осуществлять следующие действия:

1. Планомерное повышение заработной платы сотрудников.
2. Реализация социальных программ для сотрудников и членов их семей.
3. Выработка механизмов морального и материального поощрения сотрудников предприятия.

Финансовые риски.

Ковдорский ГОК имеет определенные финансовые риски, связанные со следующими обстоятельствами:

* Изменение процентных ставок.

- Ухудшением налоговой политики в РФ.

Описание влияния инфляции.

Рост инфляции может привести к увеличению затрат предприятия (за счет роста цен на энергоресурсы и вспомогательные материалы) и, как следствие, к падению прибылей и соответственно рентабельности деятельности. Кроме того, рост инфляции приведет к увеличению стоимости заемных рублевых средств, что может привести к нехватке оборотных средств предприятия.

Критические, по моему мнению, значения инфляции, которые могут повлиять на платежеспособность ГОКа и, как следствие, на исполнение им своих обязательств, лежат намного выше значений инфляции заложенных в российском бюджете.

Технические и экологические риски.

Результаты анализа показывают наличие достаточных мер по предупреждению аварий, по обеспечению готовности предприятия к эксплуатациям опасных производственных объектов в соответствии с требованиями промышленности безопасности, а также локализации и ликвидации последствий аварий.

Вся деятельность по эксплуатации, проектированию, строительству, монтажу, наладке, обслуживанию и ремонту технических устройств, подготовке и переподготовке работников на предприятии осуществляется на основании соответствующих лицензий.

Предприятием застрахована ответственность за причинение вреда жизни, здоровью или имуществу других лиц и окружающей природной среды в случае аварии. Соблюдаются требования федеральных законов и других нормативных документов.

Для того чтобы повысить качество железорудного концентрата (уменьшить количество примесей) и сделать его конкурентоспособным на европейском рынке необходимо провести реконструкцию оборудования на пульпонасосной №1 участка хвостового хозяйства.

Потребность в финансировании.

Предусматривается приобретение следующего оборудования:

1. Мельница МСЦ 3,6х4,5 (1шт.);
2. Сепаратор ПБМ-П-120/300 (4шт.);
3. Насос ГрАТ 1600/50 (1шт.);
4. Гидроциклон ГЦ-1400 (2шт.);
5. Грохот «Деррик» марки «Стек Сайзер» 2Е48-60W-5STK.в комплекте (4шт.);
6. Насос агрегированный ГрАТ-700/40 (8шт.);

ИТОГО приобретение оборудования на сумму: **22655,6тыс. руб.**

Также проектом предусматривается проведение строительно-монтажных работ с материалами на сумму: **4599 тыс. руб.** и выплату заработной платы монтажникам (с налогом 14% в ПФ): **68,4тыс.руб.**

**Таким образом, в целом по проекту потребность в финансировании составит – 27323тыс. руб.**

3. Финансовый план.

Капитальные затраты:

|  |  |
| --- | --- |
| Статья расходов | Сумма тыс.руб. |
| Приобретение оборудования | 22655,6 |
| Проведение строительно-монтажных работ | 4599 |
| Заработная плата монтажникам (3 чел.) | 60 |
| Налоги на заработную плату (отчисления в ПФ 14%) | 8,4 |
| ИТОГО: | 27323 |

Ежемесячные затраты

|  |  |
| --- | --- |
| Статья расходов | Сумма тыс.руб. |
| Ремонт оборудования | 4730 |
| Налоги 24% | 10104 |
| Заработная плата монтажникам (3 чел.) | 60 |
| Налоги на заработную плату (отчисления в ПФ 14%) | 8,4 |
| Транспортные расходы | 15350,6 |
| Затраты на электроэнергию | 10732 |
| ИТОГО: | 40985 |

Ежемесячная выручка:

|  |  |
| --- | --- |
| Статья доходов | Сумма тыс.руб. |
| Выручка от реализации концентрата | 42100 |
| ИТОГО: | 42100 |

Результирующие показатели:

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма тыс.руб. |
| Выручка в год | 505200 |
| Затраты в год | 370572 |
| Валовая прибыль | 134628 |
| Налог 24% | 121428 |
| Чистая прибыль | 13200 |

Расчет показателей инвестиционной привлекательности:

Проект рассчитан на 4 года.

Дисконт=20% i=0.2

It=27323

Чистая прибыль в год = 13200

**NPV (чистая текущая стоимость)**



13200\*1/(1+0,2)1=10999« + »« - «

13200\*1/(1+0,2)2=9167 1год27323

13200\*1/(1+0,2)3=76302год 13200

Итого: 27796 3год 13200

27323\*1/(1+0,2)0=27323 4год 13200

NPV=27796-27323=473 тыс. руб.

Учитывая, что полученный NPV проекта, равен 473>0, можно сделать вывод, что проект в установленные сроки реализуем.

**PI - индекс доходности (индекс прибыльности).**



**=**27796 – данные полученные при расчете NPV.



**=**27323/(1+0,2)0=27323



PI=27796/27323=1,02руб.

Анализ данного показателя свидетельствует о возможности реализации проекта. На 1 рубль вложенный в проект, получим 1,02 рубля.

**IRR – внутренняя норма доходности.**



Проект рассчитан на 4 года.

It=27323

Чистая прибыль в год =13200

i1=20% i2=25%

|  |  |
| --- | --- |
| NPV1 | NPV2 |
| 1год ------------------------------ | 1год ------------------------- |
| 2год 13200\*1/(1+0,2)1=10999 | 2год 13200\*1/(1+0,25)1=10560 |
| 3год 13200\*1/(1+0,2)2=9167 | 3год 13200\*1/(1+0,25)2=8462 |
| 4год 13200\*1/(1+0,2)3=7630 | 4год 13200\*1/(1+0,25)3=6769 |

Итого: 27796 Итого:25791

NPV1=27796-27323= 473тыс.руб. NPV1>0

NPV2=25791-27323=-1532тыс.руб. NPV2<0

IRR=20+473(25-20)/473-(-1532)=20+2365/2005=20+1,18=21,18%

Значение коэффициента дисконтирования, при котором NPV проекта равен «0» =21,18%

**РР - срок окупаемости проекта.**

2год: 13200\*1/(1+0,2)1=10999тыс.руб.

27323-10999=16324 (переходит на следующий год)

3год: 13200\*1/(1+0,2)2=9167тыс.руб.

16324-9167=7157

4год: 13200\*1/(1+0,2)3=7630тыс.руб. на 4 год проект окупается.

7157/7630=0,94

Срок окупаемости проекта =3,94года.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Даная работа была посвящена изучению бизнес-планирования развития предприятия.

В рамках данной работы сделана попытка системного подхода к рассмотрению бизнес-планирования как базовой технологии управления предприятиями.

Рамки бизнес-планирования затрагивают три основные области принимаемых управленческих решений:

* управление текущей деятельностью и развитием предприятия
* управление изменениями на предприятии
* разовые решения по отдельным аспектам управления

В центре всей системы бизнес-планирования находится управленческий бизнес-план. Он действительно является ключевым звеном всего процесса планирования, позволяющий соединить стратегическое мышление с умением разработать конкретный план действий на планируемый период.

Структура бизнес-планирования развития предприятия включает:

* Оценку настоящего состояния предприятия (местоположение, заработная плата, экологический анализ, кадры, организационная структура и т.д.)
* Рынок (описание продукции, порядка ценообразования, продвижение продукции, доля рынка, контролируемая предприятием и т.д.)
* Анализ предприятия (сильные, слабые стороны предприятия, угрозы рынка и окружающей среды и т.д.)
* Производственно-финансовый план.

Бизнес планирование полностью раскрывает самые сложные вопросы возможного развития бизнеса и просчитывает не только финансовое состояние предприятия в перспективе, но и позволяет спрогнозировать развитие: производства; продукции предприятия; возможностей, которые принесет с собой реализация бизнес плана.

Бизнес планирование является одним из самых главных механизмов и инструментов управления предприятия, которое предопределяет и прогнозирует его эффективность в будущем. Создание бизнес плана позволит управляющей команде более эффективно пользоваться средствами и активами предприятия, и использовать планирование для грамотного управления.

**ЛИТЕРАТУРА**

1.Бизнес-планирование развития предприятия / Зарубинский В.М., Зарубинская Н.С., Семеренко И.В., Демьянов Н.И. // Финансовый менеджмент №1, 2005.

2.Бизнес-планирование в малых и средних предприятиях / Голяков С.М.

3.Азбука бизнеса / Под ред. Спектъевой. М., 2006.

4.Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2006.

5.Балдин А. Б., Грибов В. Д., Крутиков В. И. Организационно-экономические основы бизнеса. М., 2007.

6.Берл Г., Киршнер П. Мгновенный бизнес-план. Двенадцать быстрых шагов к успеху / Пер. с англ. М.: Дело, 2005.

7.Бизнес-план: Методические материалы / Под ред. Р. Г. Манисловского. М.: Финансы и статистика, 2004.

8.Бапдарь М. П. и др. Эффективное управление фирмой: Современная теория и практика. СПб., 2007.

9.Буров В. П., Морошкин В. А., Новиков О. К. Бизнес-план: методика составления. М.: ЦИПКК, 2006.

10.Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник. М.: Инфра-М, 2007.