**Стратегия в бизнес-планировании**

**Содержание**

Введение

Глава 1. Основы бизнес-планирования на предприятии

1.1 Сущность и значение бизнес-планирования

1.2 Структура бизнес-плана

1.3 Организация процесса бизнес-планирования

Глава 2. Разработка стратегии в бизнес-планировании

2.1 Формирование направления деятельности компании

2.2 Анализ стратегических возможностей и выбор стратегии

Глава 3. Бизнес-план обновления оборудования на ОАО «Молочный комбинат №1»

3.1 Резюме бизнес-плана

3.2 Описание предприятия и отрасли

3.3 Характеристика продукции

3.4 План производства

3.5 Финансовый план

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Одним из основных инструментов управления предприятием, определяющих эффективность его деятельности является бизнес-план. Овладение техникой бизнес-планирования становится актуальной задачей. Предприятия должны ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы.

Общемировая практика бизнес-планирования является областью, в которой взаимосвязаны менеджмент, планирование, макроэкономика, маркетинг, финансовый и экономический анализ, социальная и личностная психология, системный анализ, высокие технологии и т. д. За рубежом бизнес-планирование давно стало отдельной отраслью человеческих знаний, в которой есть свои направления, школы, многолетние наработки, теоретические и практические методики. Эффективное использование этих знаний позволяет успешно организовывать новый и расширять действующий бизнес, вырабатывать цели организации, способы достижения этих целей, минимизировать риски бизнеса.

В рыночной экономике существует множество определений бизнес-плана. Более полное отражение его назначения и целей можно показать в следующей формулировке.

Бизнес-план – основной документ, позволяющий детально изложить, обосновать и оценить возможности инвестиционного проекта для создания нового или расширения действующего производства (услуги)[[1]](#footnote-1).

Бизнес-план составляется для обоснований инвестиций при расширении действующего производства или создании нового продукта (услуги). Другие цели разработки бизнес-плана могут быть различными: привлечение инвесторов; привлечение партнеров; определение степени реальности достижения намеченных результатов; убеждение сотрудников компании в возможности достижения поставленных целей.

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, а именно: обоснование экономической целесообразности инвестиционного решения в рамках выработанной стратегии предприятия; оценка финансовых, материальных, трудовых производственных ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия; определение источника и форм финансирования реализации выбранного стратегического решения; подбор работников, способных реализовать данный план; организация работ по реализации разработанного бизнес-плана.

По своему характеру бизнес-план должен представлять собой четко структурированную систему данных о намерениях и перспективах осуществления проекта, финансовом и организационном обеспечении программы реализации намеченных мероприятий, а также выполнять функции рекламы. К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно отнести: специфику вида деятельности; размеры предприятия; цель составления бизнес-плана; общую стратегию предприятия; перспективы роста создаваемого предприятия; размер предполагаемого рынка сбыта; наличие конкурентов.

Бизнес-план является постоянным документом. Он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и на рынке, где действует фирма.

Целью данной курсовой работы является освещение необходимости бизнес-планирования, как инструмента стратегического управления предприятием на примере ОАО «Молочный комбинат №1».

**Глава 1. Основы бизнес-планирования на предприятии**

# 

# 1.1 Сущность и значение бизнес-планирования

Бизнес-планирование - самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д.

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Прежде, при наличии государственного управления, планирование было сугубо централизованным, на долю предприятий оставалось лишь выполнение заданий и планов, поступавших сверху.

Сегодня большинство коммерческих фирм не имеет официально принятых планов, нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов и т. д. Планирование подменяется разного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на ближайший период времени и не предусматривают ориентацию на перспективу.

Принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, не заменяет планирования, которое по сравнению с принятием решений представляет собой управленческую деятельность гораздо более высокого порядка.

Таким образом, бизнес-планирование - это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования[[2]](#footnote-2).

В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Формальное планирование, безусловно, требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

1) заставляет руководителей мыслить перспективно;

2) обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;

3) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;

4) способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;

5) ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;

6) позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки[[3]](#footnote-3).

В рыночных условиях хозяйствования бизнес-план давно нашел свое место в различных сферах и формах предпринимательства, в том числе для экономического обоснования инженерных решений, позволяя выявить проблемы, связанные с изменчивостью, нестабильностью, непредсказуемостью разнообразных рыночных ситуаций, с которыми сталкиваются предприятия либо предприниматели.

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Бизнес-план – объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент производства продукции в соответствии с потребностями рынка и сложившийся ситуации.

Бизнес-план имеет два принципиальных направления:

1. внутреннее – подготовить заказчику информационное досье, программу реализации проектного предложения (бизнеса) с оценкой результатов на каждом этапе его реализации;
2. внешнее – информировать о технических, организационно-экономических, финансовых, юридических и проч. преимуществах (а также рисках и проблемах) внешнего инвестора и другие заинтересованные организации, муниципальные органы, принимающие решения, например, - об отводе участка, получении права на застройку, коммерческие банки, предоставляющие кредит.

Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления.

# 

# 1.2 Структура бизнес-плана

Структура бизнес-плана схожа с инвестиционным проектом, особенно в той его части, где проводится обоснование инвестиционного замысла.

Структура бизнес-плана состоит из следующих пунктов:

1) титульный лист;

2) аннотация;

3) меморандум о конфиденциальности;

4) оглавление; Затем его основные разделы.

1) резюме;

2) история бизнеса организации (описание отрасли);

3) характеристика объекта бизнеса организации;

4) анализ бизнес-среды организации;

5) план маркетинга;

6) производственный план;

7) организационный план;

8) финансовый план[[4]](#footnote-4).

Перечень разделов и их содержание в каждом конкретном случае может дополняться или уточняться в зависимости от условий, в которых функционирует фирма.

Резюме (концепция бизнеса) - краткое изложение основных положений предполагаемого плана, т. е. информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся.

Концепция составляется после написания всех разделов бизнес-плана, так как содержит самое основное из всех его разделов.

В резюме указываются возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования. Резюме должно содержать главную цель предполагаемого бизнеса и назначение разрабатываемого бизнес-плана.

Помимо выделения главной цели (целей) бизнес-плана, указывается, для кого он предназначен: для потенциального инвестора или кредитора, возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей, руководства предприятия или самого предпринимателя (как средство самоорганизации), государственных или муниципальных органов власти (с целью получения поддержки).

Таким образом, резюме содержит следующие данные:

1) идеи, цели и суть проекта;

2) особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;

3) стратегию и тактику достижения поставленных целей;

4) квалификацию персонала и особенно ведущих менеджеров;

5) прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год и т. д.);

6) планируемую себестоимость продукции и потребность финансирования;

7) ожидаемую чистую прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;

8) основные факторы успеха (описание способов действий и мероприятий).

История бизнеса организации (описание отрасли)

Данный раздел содержит основные сведения о предприятии и сфере его деятельности. Здесь находят отражение главные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса, а также главные проблемы, стоящие перед организацией в настоящее время. Оценивается фактическое положение предприятия на рынке, указываются направления его развития на перспективу. Давно существующее предприятие приводит краткую историю своей хозяйственной деятельности. Указывается тип предполагаемого бизнеса. Представляются те виды деятельности, которыми предприятие предполагает заниматься или уже занимается.

В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия. Рассматриваются основные факторы, влияющие или способные (при определенных условиях) повлиять на деятельность предприятия. Также данный раздел содержит общую характеристику отрасли.

Заканчивается раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса.

Характеристика объекта бизнеса организации

В разделе бизнес-плана «Характеристика объекта бизнеса организации» представляется описание продукции предприятия с позиции потребителя. С этой целью приводятся следующие сведения:

1) потребности, удовлетворяемые товаром;

2) показатели качества;

3) экономические показатели;

4) внешнее оформление;

5) сравнение с другими аналогичными товарами;

6) патентная защищенность;

7) показатели экспорта и его возможности;

8) основные направления совершенствования продукции;

9) возможные ключевые факторы успеха[[5]](#footnote-5).

Основное назначение товара - удовлетворение потребности клиента фирмы. В бизнес-плане отражаются область применения, перечень функциональных особенностей, факторы привлекательности товара. К факторам привлекательности товара относят ценность, возможность приобретения, цену, качество, экологичность, имидж, марку, форму, упаковку, срок службы др.

Со свойствами продукта связаны показатели его качества - долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта и т. д. Некоторые показатели качества могут быть оценены количественно, соответствующие данные приводятся в бизнес-плане. Указывается наличие сертификатов промышленной продукции.

Формируется отличие нового или существующего товара от товара конкурентов. Описываются патентные права предприятия, патенты на полезные модели, товарные знаки. Указывается наличие лицензий, а также ноу-хау. Указывается возможность экспорта продукции. Если продукция поставляется на внешний рынок, то приводятся основные показатели, характеризующие экспорт (страна, объем продаж, валютная выручка).

Для нового товара в бизнес-плане указывается, соответствует ли этот товар требования новизны. Таким термином обозначают следующие товары:

1) товар, не имеющий аналогов на рынке;

2) товар, который имеет весомое качественное усовершенствование по сравнению и товарами-аналогами;

3) товар, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально изменились;

4) товар рыночной новизны, т. е. новый только для данного рынка;

5) старый товар, нашедший себе новую сферу применения. Роль данного раздела бизнес-плана сводится к тому, чтобы представить потенциальному инвестору, какими новыми уникальными свойствами обладает товар, доказать, что он способен вызвать интерес покупателей.

Анализ бизнес-среды организации

Данный раздел, как правило, посвящается исследованию и анализу рынка, конкуренции на нем и т. д. В первую очередь рыночные исследования направлены на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение потенциальных. Определяются приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке, - качество, цена, время и точность поставки, надежность поставок, сервисное обслуживание и т. п.

В рамках исследования рынка проводится сегментация рынка, определяются размеры и емкость рынков по продукции предприятия. Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары (услуги), т. е. разбивка потребителей по мотивации и иным признакам. Размер рынка - территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия.

Емкость рынка - объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. Емкость рынка при планировании рассчитывается в денежном и натуральном выражении. Знание емкости рынка и тенденции ее изменения позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде. Например, неперспективным представляется рынок, емкость которого незначительна по сравнению с производственной мощностью предприятия. В этом случае доходы от продаж на нем могут не компенсировать расходы на внедрение на рынок и издержки на изготовление продукции. В то же время большая емкость рынка не всегда может определять планируемый объем продаж. В этом случае приходится считаться с остротой конкуренции, степенью удовлетворенности потребителей товарами конкурентов и другими факторами, определяющими возможность освоения рынка.

Знание конъюнктуры товарного рынка позволяет не только определить его состояние, но и предсказать характер дальнейшего развития, что является необходимым условием прогнозирования возможного объема продаж при планировании.

Программа оценки существующей конъюнктуры рынка зависит от особенностей товара, характера деятельности предприятия, масштаба производства конкретного товара и ряда других факторов.

Комплексный подход к изучению конъюнктуры рынка предполагает использование различных, взаимодополняющих источников информации, применение совокупности различных методов анализа и прогнозирования.

План маркетинга

Маркетинг - это система организации деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли[[6]](#footnote-6).

Основным принципом маркетинга является ориентация конечных результатов производства на требования и пожелания потребителей.

Для решения сложного комплекса задач создания товара и его движения к потребителю маркетинг должен выполнять следующие функции: аналитическую, производственную и сбытовую.

Этот раздел бизнес-плана готовится только той фирмой, которая занимается или будет заниматься производством. Для непроизводственных фирм потребность в долгосрочных активах, оборотных средствах и прогноз затрат определяются в разделе «Финансовый план».

В зависимости от вида бизнеса в плане производства дается краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг. Производственный план формируется на основе плана сбыта выпускаемой продукции и проектируемых производственных мощностей предприятия.

Разработчики бизнес-плана в этом разделе должны показать, что предприятие реально может производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

Структура данного раздела может иметь следующий вид:

1) технология производства;

2) производственное кооперирование;

3) контроль производственного процесса;

4) система охраны окружающей среды;

5) производственная программа;

6) производственные мощности и их развитие;

7) потребность в долгосрочных активах;

8) потребность в оборотных средствах;

9) прогноз затрат.

Организационный план

Данный раздел бизнес-плана посвящается системе управления фирмой и ее кадровой политике. Структура раздела может иметь следующий вид:

1) организационная структура;

2) ключевой управленческий персонал;

3) профессиональные советники и услуги;

4) персонал;

5) кадровая политика фирмы;

6) календарный план;

7) план социального развития;

8) правовое обеспечение деятельности фирмы.

Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления предприятия, должностных инструкциях отдельных исполнителей. Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

Организационные структуры, используемые в промышленности, зависят от множества факторов - размеров предприятия, объемов фондов, численности занятых, принципа работы, структуры рынка и т. д.

В бизнес-плане приводятся данные:

1) о производственно-технологической структуре предприятия;

2) о функциях ключевых подразделений;

3) о составе дочерних фирм и филиалов, их организационных взаимосвязях с головной фирмой;

4) об организационной структуре управления;

5) об организации координирования взаимодействия служб и подразделений фирмы;

6) об автоматизации системы управления. Дается оценка соответствия организационной структуры целям и стратегиям предприятия[[7]](#footnote-7).

Финансовый план

Данный раздел бизнес-плана рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования денежных средств (собственных и привлекаемых) на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынках в последующие периоды, т. е. здесь представляется достоверная система данных, отражающих ожидаемые результаты финансовой деятельности фирмы.

Прогноз финансовых результатов призван ответить на главные вопросы, волнующие менеджера. Именно из этого раздела менеджер узнает о прибыли, на которую он может рассчитывать, а заимодавец - о способности потенциального заемщика обслужить долг.

В данном разделе представляются:

1) отчет о прибылях и убытках;

2) баланс денежных расходов и поступлений;

3) прогнозный баланс активов и пассивов (для предприятия);

4) анализ безубыточности;

5) стратегия финансирования.

Кроме того, на основании представленных данных в аналитических целях производятся дополнительные расчеты показателей финансового состояния предприятия (таких как ликвидность, платежеспособность, прибыльность, использование активов, использование акционерного капитала и т. д.), показателей доходности инвестиций и т. п.

**1.3 Организация процесса бизнес-планирования**

Для успешной организации бизнес-планирования в коммерческой организации необходимо наличие четырех обязательных условий (компонентов), которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес-планирования коммерческой организации.

Во-первых, коммерческая организация должна располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированны, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес-плана образует аналитический блок (или компонент) процесса финансового планирования.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать финансовые планы, нужна внутренняя информация о деятельности предприятия и внешняя информация.

В-третьих, процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления, составляющие организационный блок процесса. Понятие организационной структуры включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят разработка, контроль и анализ бизнес-плана коммерческой организации, совокупность структурных подразделений, которые ответственны за исполнение бизнес-плана.

В-четвертых, в процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации. Программно-технические средства, используемые в процессе финансового планирования и контроля, составляют программно-технический блок системы финансового планирования[[8]](#footnote-8).

Бизнес-планирование - это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением.

Можно выделить следующие основные стадии процесса бизнес-планирования:

1) подготовительную стадию;

2) стадию разработки бизнес-плана;

3) стадию продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;

4) стадию реализации бизнес-плана.

Ключевыми моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи. Бизнес-идея - это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др. Источниками новых идей могут быть:

1) отзыв потребителей;

2) продукция, выпускаемая конкурентами;

3) мнение работников отдела маркетинга;

4) публикации федерального правительства о патентах;

5) проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы[[9]](#footnote-9).

Презентация бизнес-плана - это краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами. Компания и ее продукция, рынок - клиенты и конкуренты, маркетинговая стратегия, первоочередные финансовые задачи, команда, которая будет осуществлять этот план (ключевой управленческий персонал), необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены, размер, условия и сроки реализации инвестиции - это перечень основных освещаемых вопросов на презентации бизнес-проекта.

Для повышения эффективности презентации копию бизнес-плана потенциальным инвесторам и партнерам высылают заранее, чтобы они имели возможность прочесть его до начала переговоров. Во время презентации необходимо использовать наглядный материал (образцы продукции, фотографии, графики, схемы и т. д.). Презентация должна проходить в форме диалога, а не лекции. Лучше, если презентацию проводит лично руководитель предприятия с привлечением специалистов.

Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами по реализации бизнес-проекта. В ходе переговоров происходит согласования условий и оформление договорных отношений. По результатам переговоров вносятся соответствующие коррективы в бизнес-план. Началу переговоров с инвесторами предшествует этап аудита бизнес-плана.

Процедура аудита бизнес-плана внешними инвесторами проводится по определенной схеме, включающей, как правило, шесть этапов:

1) оценку характеристик компании-заявителя, анализ отрасли его деятельности. Прежде всего устанавливается, относится ли отрасль, где этот проект будет реализовываться, к числу приоритетных для инвестора. Далее определяется положение фирмы-просителя на фоне своей отрасли;

2) анализ условий инвестиционного соглашения (форму заимствования и возврата кредита, залог, гарантию возврата кредитных средств);

3) анализ последнего баланса (определение степени финансовой устойчивости и ликвидности, оценку активов и обязательств, проверку достаточности собственного оборотного капитала, расчет уровня коэффициента покрытия). Обязательно определяется соотношение «заемный капитал - собственный капитал». В мировой практике обычно избегают давать средства фирмам, у которых это соотношение превысило 4, а если фирма небольшая, то и при величине данного показателя, равной 3;

4) оценку руководящей команды компании-заявителя;

5) выявление особенностей проекта;

6) общий анализ бизнес-плана[[10]](#footnote-10).

Только после завершения работы по пяти первым этапам и получения вывода о целесообразности дальнейшего рассмотрения проекта переходят к шестому этапу - общему глубокому изучению бизнес-плана. Завершается аудит бизнес-плана принятием или отклонением решения об его инвестировании.

Этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство.

Реализовать бизнес-план - означает выполнить все рабочие задачи в фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию.

Планирование реализации бизнес-проекта и составление бюджета включают следующие основные задачи:

1) определение типа рабочих задач в фирме и вне ее;

2) определение логической последовательности событий в рабочих задачах;

3) подготовку графика реализации задач;

4) определение ресурсов для решения задач;

5) подготовку бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование бизнес-плана;

6) документирование всех данных реализации бизнес-проекта[[11]](#footnote-11).

Завершается аудит бизнес-плана принятием или отклонением решения об его инвестировании.

Для практической реализации бизнес-планирования как процесса представляется важным соблюдение следующих принципов:

1) гибкости, означающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;

2) непрерывности, предусматривающей скользящий характер планирования;

3) коммуникативности, под которой понимается координация и интеграция усилий (все должно быть взаимоувязано и взаимозависимо);

4) интерактивности, подразумевающей творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;

5) многовариантности, предусматривающей выбор наилучшего из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;

6) участия, предполагающего важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей организации;

7) адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

**Глава 2. Разработка стратегии в бизнес-планировании**

# 

# 2.1 Формирование направления деятельности компании

В бизнес-плане определяются в приоритетном порядке все направления деятельности фирмы, целевые рынки по каждому направлению и место фирмы на этих рынках. По каждому направлению устанавливаются цели, к которым фирма стремится, стратегии их достижения, включающие перечень необходимых мероприятий. По каждой стратегии определяются ответственные лица.

Также помещается информация, дающая представление о фирме, а также все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность.

Сначала формулируется миссия фирмы, или ее основная стратегическая ориентация. Миссия - это генеральная цель фирмы, отражающая основные аспекты ее деятельности и определяющая то, чему фирма хочет себя посвятить[[12]](#footnote-12). Миссия, по сути, дела является визитной карточкой фирмы, показывая ее место и роль в экономике региона и страны.

Из миссии вытекают направленность и области деятельности фирмы.

Границами областей деятельности могут быть производимые товары, существующие рынки или сегменты рынков, технологические возможности фирмы. При разработке программы деятельности фирмы необходимо стремиться к тому, чтобы она не получилась слишком узкой, однако нельзя делать ее и слишком широкой. Границы программы должны в максимальной степени соответствовать возможностям фирмы.

Миссия, сформулированная в виде общих качественных положений, в дальнейшем конкретизируется в виде набора общефирменных целей. При этом рекомендуется использовать не только традиционные количественные показатели (такие как доля рынков фирмы по странам, товарам и сегментам, объемы продаж товаров и услуг на рынках в натуральном и денежном выражении, размер прибыли фирмы, производственные издержки по изготовлению и сбыту продукции и т. д.), но и качественные показатели, характеризующие освоение новых рынков; разработку и сбыт новой продукции, охрану окружающей среды в странах, где действует фирма, обеспечение занятости населения в странах, где фирма ведет торговлю или открывает филиалы и др.

При определении целей можно использовать систему правил, известную под названием «SMART», в соответствии с которой выдвигаемые цели должны быть конкретными, поддающимися оценке (измерению), актуальными, реалистичными, отслеживаемыми (контролируемыми).

Общефирменные цели, в свою очередь, делятся на подцели, которые определяют конкретные направления увеличения прибыли фирмы, рост сбыта, снижение издержек и повышение продажной цены, связанной с разработкой новой, более конкурентоспособной продукции.

Чем четче выдвигает фирма свои цели в рамках количества, места и времени, тем конкретнее может быть разработана стратегия их достижения.

Далее необходимо рассмотреть условия работы фирмы, а именно:

1) циклы деловой активности фирмы;

2) возможные изменения конъюнктуры рынка;

3) наличие квалифицированной рабочей силы;

4) источники материальных и финансовых ресурсов;

5) взаимодействие с общественными организациями, банками и другими предприятиями;

6) основные конкуренты фирмы[[13]](#footnote-13).

После описания перспектив, стоящих перед фирмой, необходимо охарактеризовать ее текущую коммерческую деятельность, а также сообщить фамилии, имена, отчества и телефоны высшего управленческого звена (генерального директора, главного инженера, главного бухгалтера, главных специалистов).

Также предпринимателю необходимо дать подробную информацию, охватывающую все аспекты бизнеса организации (технологию, рынок, кадры, финансы, организацию и т. п.). Таким образом, главным условием составления хорошего резюме является использование в нем наиболее выигрышных данных, заимствованных из остальных разделов бизнес-плана. Именно поэтому указанный раздел разрабатывается в самом конце составления бизнес-плана.

Систематизируя вышеизложенное, рекомендуем в целях составления качественного резюме бизнес-плана освещать в данном разделе следующие моменты:

1) наименование фирмы, ее возраст, период работы на отраслевом рынке;

2) миссию фирмы;

3) экономический сектор отрасли (наука, распределение, услуги и т. д.) и основной вид деятельности;

4) основную продукцию (услуги), предлагаемую данной отраслью;

5) основных клиентов;

6) количество работающих в фирме;

7) финансовое состояние фирмы;

8) технический уровень и характеристику выпускаемой в настоящее время продукции;

9) объем выпуска товаров (услуг) и долю рынка, которой владеет фирма;

10) программу и главную цель деятельности фирмы;

11) основную стратегию фирмы, разработанную для достижения этих целей;

12) состав конкретных мероприятий, которые необходимо предпринять в рамках каждой стратегии;

13) суть предлагаемого бизнеса: его соответствие целям фирмы и потенциальную эффективность;

14) конкурентные преимущества предлагаемой продукции (услуги);

15) совокупную стоимость предлагаемого бизнес-проекта и потребность в финансировании;

16) прогноз объемов продаж товаров в планируемом периоде (в натуральном и стоимостном выражении);

17) планируемые затраты на реализацию проекта;

18) ожидаемую чистую прибыль;

19) уровень прибыльности инвестиций в рассматриваемый проект;

20) перспективы развития данного бизнеса[[14]](#footnote-14).

Основные сведения о предприятии включают полное и краткое наименование предприятия, дату и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический и почтовый адреса, банковские реквизиты, организационно-правовую форму, размер уставного капитала, виды и количество, номинальную стоимость выпущенных акций, учредителей предприятия с указанием их доли в уставном капитале, принадлежность предприятия к различного рода объединениям, наличие филиалов и представительств.

В бизнес-плане необходимо указать тип предполагаемого бизнеса (производство, обслуживание, розничные продажи, распределение). Представляются те виды деятельности, которыми предприятия будет заниматься или занимается. Сделанный выбор обосновывается.

В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия с учетом следующих факторов:

1) доступности рабочей силы;

2) близости к сырью;

3) близости к заказчикам;

4) близости к поставщикам;

5) местного налогового законодательства и т. д.

Особое место должно быть отведено характеристике отрасли. При этом указываются специфика отрасли, современное состояние и перспективы ее развития, технологическая изменчивость, наукоемкость, капиталоемкость, ресурсоемкость, уровень монополизма, тенденция роста отраслевого рынка и т. д.

При описании в бизнес-плане факторов, влияющих на деятельность предприятия, речь идет о факторах и условиях, на которые предприятие не может воздействовать, но которые негативно или позитивно влияют на его деятельность:

1) экономические (цикл деловой активности, покупательная способность населения, инфляция и т. д.);

2) политические (законодательная нестабильность);

3) демографические (рождаемость, миграция);

4) природные (дефицит некоторых видов сырья);

5) научно-технические;

6) культурные и мировоззренческие[[15]](#footnote-15).

# 

# 2.2 Анализ стратегических возможностей и выбор стратегии

Эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде служит SWOT-анализ (SWOT - сокращенное название, образованное из начальных букв английских слов «сила», «слабость», «возможность», «угроза»). SWOT-анализ предусматривает анализ сильных и слабых сторон предприятия, прогнозирование потенциальных угроз, разработку компенсационных мер, анализ стратегических и тактических возможностей предприятия.

SWOT-анализ позволяет уточнить цели и задачи предприятия.

Заканчивается раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса. Процесс формирования стратегии включает три этапа:

1) формирование общей стратегии предприятия (портфельной);

2) формирование деловой (конкурентной) стратегии;

3)определение функциональных стратегий. Общая стратегия организации формируется высшим руководством.

Разработка общей стратегии должен решить две главные задачи:

1) отобрать и развернуть основные элементы общей стратегии фирмы;

2) установить конкретную роль каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и выявить способы определения ресурсов между ними[[16]](#footnote-16).

Основными моделями, которые наиболее часто используются в практике бизнес-планирования для разработки общей стратегии развития фирмы, являются портфельный анализ (матрица «рост - доля рынка» - метод, разработанный американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп», матрица «привлекательность - конкурентоспособность» - метод, разработанный компанией «Мак-Кинси» по заказу «Дженерал-электрик»); матрица «товар - рынок», предложенная И. Ансоффом.

Разнообразие общих стратегий может быть сведено к трем основным типам, таким как:

1) стратегия стабильности;

2) стратегия роста;

3) стратегия сокращения. Организация может выбрать один из типов или применить определенные сочетания различных типов (что обычно бывает характерно для крупных, дифференцированных компаний).

Стратегия стабильности - сосредоточивание на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и (или) наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов).

Стратегия роста - увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков. Разновидность стратегии роста:

1) вертикальная интеграция;

2) горизонтальная интеграция. Осуществляется тремя способами:

1) поглощением конкурирующих фирм путем аквизиции (приобретения контрольного пакета акций);

2) слиянием (объединением на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации);

3) созданием совместного предприятия (объединение организаций для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон).

Стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой. Ее разновидностями являются следующие:

1) стратегия разворота. Используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота дала положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста;

2) стратегия отделения. Если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него - продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму;

3) стратегия ликвидации. В случае достижения критической точки - банкротства - происходит уничтожение организации, распродажа ее активов. Наиболее нежелательная из стратегий сокращения, создает неудобства и убытки как для собственников (акционеров), так и для работников фирмы. Иногда общую стратегию организации называют портфельной, поскольку она определяет уровень и характер инвестиций организации, устанавливает размеры вложения капитала в каждую из ее единиц, т. е. формирует определенный состав и структуру инвестиционного портфеля организации[[17]](#footnote-17).

Эффективно распределенные между деловыми подразделениями фирмы инвестиции могут создать эффект синергизма или стратегического рычага, когда определенные затраты на совокупность различных типов стратегий приводят к гораздо более существенным преимуществам в деятельности компании, обусловленным удачным дополнением или сотрудничеством между деловыми единицами.

Конкурентная стратегия организации нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, конкурентная стратегия является частью общефирменного стратегического планирования. Если организация включает несколько деловых единиц (стратегических подразделений), каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию.

После формирования общей стратегии развития предприятия приступают к определению деловой стратегии. Она нацелена на достижение конкурентных преимуществ.

На основе общей стратегии развития предприятия и конкурентных стратегий отдельных стратегических единиц бизнеса приступают к формированию функциональных стратегий.

Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Они включают в себя следующие элементы:

1) стратегию НИОКР;

2) производственную стратегию;

3) маркетинговую стратегию;

4) финансовую стратегию;

5) стратегию управления персоналом. Каждая функциональная стратегия подробно рассматривается в соответствующих разделах бизнес-плана.

Стратегия НИОКР обобщает основные идеи о новом продукте - от его первоначальной разработки до внедрения на рынке. Имеет две разновидности: инновационную и имитационную. Инновационные стратегии, т. е. стратегии разработки принципиально новых продуктов и услуг, требуют больших затрат и очень рискованны (в среднем только одна из семи инноваций имеет рыночный успех, остальные шесть превращаются в невозместимые для фирмы издержки). Поэтому более популярными являются имитационные стратегии, которые широко применяются даже в современных высокотехнологических отраслях.

Производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов. Двумя наиболее важными аспектами производственной стратегии являются:

1) контроль за издержками;

2) повышение эффективности производственных операций.

Маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, ценовой политики, каналов распределения).

Финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов.

бизнес оборудование инвестиционный

# Глава 3. Бизнес-план обновления оборудования на ОАО «Молочный комбинат №1»

## 

## 3.1 Резюме бизнес-плана

Целью данного бизнес-плана является составление основных потоков платежей при реализации инвестиционного проекта на ОАО «Молочный комбинат №1», выявление источников финансирования, а также определение его эффективности для производства.

Для улучшения хозяйственной деятельности ОАО «Молочный комбинат №1» и эффективности использования основных средств необходимо обновление оборудования для цеха производства масла сливочного. Предприятие намерено приобрести новые сепараторы для отделения высокожирных сливок в целях увеличения объемов производства масла. Балансовая стоимость сепаратора составляет 280 тыс. руб.

Перспектива данного проекта заключается в том, что процесс производства уже налажен на данном предприятии, но имеются свободные производственные мощности, загрузив которые организация получит дополнительную прибыль, улучшит свое финансовое положение, достигнет экономической стабильности.

Продукция ОАО «Молочный комбинат №1» пользуется спросом на местном рынке. Чистая прибыль предприятия при внедрении данного оборудования за весь период эксплуатации составит 2125 тыс. руб.

Показатели эффективности проекта достаточно высокие для того, чтобы его принять в производство. Чистый дисконтированный доход положителен.

Срок окупаемости инвестиций 5 месяцев.

Уровень всех интегральных показателей свидетельствует об эффективности данного проекта.

Проект рекомендуется к осуществлению на предприятии ОАО «Молочный комбинат №1», что позволит расширить объем реализации продукции предприятия и увеличить прибыль от ее реализации.

## 

## 3.2 Описание предприятия и отрасли

ОАО «Молочный комбинат №1» был создан 24 августа 1994 года.

Акционерное общество является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, имеет в собственности обособленное имущество, самостоятельный баланс, имеет гражданские права и обязанности, круглую печать, бланки, эмблему, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак.

Основной целью ОАО «Молочный комбинат №1» является получение прибыли. Основными видами деятельности предприятия являются:

1. Производство пищевых продуктов на основе переработки молока и сливок.
2. Разработка, внедрение, производство, реализация конкурентоспособной пищевой продукции.
3. Торгово-закупочная деятельность.
4. Оптовая и розничная торговля с использованием сети своих магазинов.
5. Предоставление консультационных услуг, рекламная и информационная деятельность.
6. Организация и проведение выставок, ярмарок и т.п.
7. Транспортно-экспедиционные услуги.
8. Проведение монтажных, пусконаладочных и ремонтно-строительных работ.

Уставный капитал предприятия составляет 109725 рублей. Уставный капитал разделен на момент учреждения на обыкновенные и именные акции в количестве 21945 штук, номинальной стоимостью 5 рублей каждая. Все акции выпущены в бездокументарной форме.

Рынок потребителей молочной продукции следует рассматривать как растущий, т.е. имеющий реальные возможности для увеличения объемов реализации. Представляется, что привлекательность рынка сбыта нашей продукции имеет уровень, выше среднего; товар будут пользоваться спросом, возможно привлечение инвестиций.

Ставя перед собой долговременные задачи, ОАО «Молочный комбинат №1» стремится быть лидером по доле рынка, который оно охватывает своими товарами. С этой целью в расчете на высокие прибыли в перспективе можно снизить текущие цены на некондиционные товары и увеличить цены на высококачественный и свежий товар.

## 

## 3.3 Характеристика продукции

Характеристика, химический состав, упаковка и маркировка «Крестьянского» масла соответствуют действующим технологическим условиям ГОСТ 37-91.

На предприятии выпускается два вида масла:

- сладкосливочное соленое и несоленое;

- кисломолочное несоленое.

Для производства крестьянского масла применяют: молоко коровье заготовляемое; сливки из коровьего молока; сливки, полученные при сепарировании свежей подсырной сыворотки; бактериальную закваску, приготовленную на чистых культурах молочнокислых стрептококков; воду питьевую; соль поваренную пищевую. Сырье и материалы, применяемые для выработки крестьянского масла, должны соответствовать требованиям действующих стандартов и технических условий.

Готовая продукция предназначенная для выпуска в реализацию должна соответствовать по органолептическим и физико-химическим показателям требованиям действующих стандартов и технических условий.

На каждый вид продукции при реализации выдается качественное удостоверение и сертификат соответствия.

Анализ слабых сторон продукта показывает, что у ОАО «Молочный комбинат №1» имеются резервы повышения конкурентоспособности продукции. Это:

- контроль за качеством используемых продуктов;

- ускорение процесса производства;

- контроль издержек обращения;

- снижение себестоимости продукции.

Цена продукции ОАО «Молочный комбинат №1» будет ниже, чем цены наших конкурентов, путем поиска поставщиков наиболее дешевых материалов, снижения издержек производства.

Сейчас очень многие производители прибегают к использованию различных добавок, чтобы удешевить продукт питания. ОАО «Молочный комбинат №1» выпускает продукцию экологически чистой без примесей и добавок. Продукция комбината неоднократно представлялось на различных конкурсах, Всероссийских выставках и занимало призовые места.

## 

## 3.4 План производства

Объем продукции в месяц составляет 7040 кг, в квартал - 21120 кг, за год – 84480 кг.

В третий год реализации проекта планируемый объем производства – 90000 кг масла (табл. 1)

Таблица 1 Прогноз объемов продаж

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1 кв. 2009г. | 2 кв. 2009г. | 3 кв. 2009г. | 4 кв. 2009г. |
| Количество выпускаемой продукции, кг | 0 | 21120 | 21120 | 21120 |
| 1 кв. 2010г. | 2 кв. 2010г. | 3 кв. 2010г. | 4 кв. 2010г. |
| 21120 | 21120 | 21120 | 21120 |

В последующие кварталы в объеме реализации предполагаются следующие изменения, связанные с увеличением цены на продукцию, объемы производства при этом планируется не увеличивать. Это связано с возможным снижением объемов поставок молочной продукции.

Технологический процесс производства масла крестьянского осуществляется по схеме: приемка, первичная обработка сырья и получение сливок в соответствии с инструкцией; пастеризация и дезодорация сливок;

При переработке сливок со слабо выраженными посторонними привкусами и запахами улучшению из качества способствует применение повышенных температур пастеризации. В зависимости от химического состава молочного жира, свойств сливок температуру пастеризации устанавливают в осенне-зимний период в интервале 105-1150С, а весенне-летний 103-1080С. Для нагрева сливок до температуры выше 1000С применяют установки специальной конструкции.

На комбинате ведется постоянная работа по совершенствованию технологии производства, экономии материальных, трудовых и финансовых затрат, направленная на снижение себестоимости выпускаемой продукции. Это позволяет устанавливать закупочную цену на молоко на среднерегиональном уровне.

Контроль за качеством продукции осуществляет лаборатория завода. В ее функции входит: контроль качества поступающего молока и сливок; контроль технологических процессов обработки молока и молочных продуктов; контроль качества готовой продукции, упаковки, маркировки и выпуска продукции с предприятия.

В состав предприятия входят вспомогательный цех и 2 основные производственные цеха. В приемно-аппаратном цехе (вспомогателный) осуществляется приемка и предварительная обработка молока, принятого от хозяйств района. Маслоцех - цех №1, в котором осуществляется производство масла и конечной молочной продукции. Масло сливочное осуществляется методом преобразования высокожирных сливок, получаемых также в цехе №1. В сырцехе - цех №2 осуществляется производство сыров согласно разработанной технологии и ассортименту.

Проведем расчет необходимого количества оборудования на основе данных производственной программы (табл. 2)

Таблица 2 Расчет потребности в технологическом оборудовании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Единица измерения | Величина показателя |
| 1. Годовой объем продукции | кг | 84480 |
| 2. Сменная производительность | кг | 160 |
| 3. Отработано машино-смен | м-см | 528 |
| 4. Коэффициент сменности |  | 2,0 |
| 5. Отработано машино-дней | м-дн | 264 |
| 6. Число рабочих дней | дни | 215 |
| 7. Потребность в рабочем оборудовании | единиц | 1,23 |

Отработано машино-смен:

Мср=Q/Псм=21120/40=528 м-см

Отработано машино-дней:

МДр=Мср/Ксм=528/2,0=264 м-дн

Потребность в рабочем оборудовании:

Мр=МДр/Др=264/215=1,23 ед.

Следовательно, на основе расчета принимаем количество требуемого оборудования в количестве 1.

В структуру капитальных вложений по проекту входят следующие, представленные в табл. 3.

Таблица 3 Структура капитальных вложений по проекту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Единица измерения | Величина показателя |
| 1. Потребность в оборудовании | единиц | 1 |
| 2. Балансовая стоимость оборудования | тыс. руб. | 280 |
| 3. Общий размер капитальных вложений | тыс. руб. | 300 |
| -приобретение технологического оборудования | тыс. руб. | 280 |
| - строительно-монтажные работы | тыс. руб. | 15 |
| - прочие затраты | тыс. руб. | 5 |

При составлении графической доставки молока, учитывают: время дойки, оснащенность хозяйств техническими средствами для хранения сырья, удаленность хозяйства от предприятия, наличие транспортных средств и состояние дорог.

Расчет с хозяйствами за сданное молоко производят по срокам в зависимости от качества молока.

Цены устанавливают в расчете на базисную жирность 3,6%. Хозяйствам, доставляющим молоко своим транспортом, доплачивают за доставку от фермы до предприятия.

Расчеты за транспортные расходы ведут исходя из фактической массы груза, расстояние – по единым тарифам на автоперевозки. Колхозам и совхозам отпускается сыворотка, полученная при производстве нежирного творога.

Для изготовления одного килограмма масла требуются следующее сырье (табл. 4)

Таблица 4 Расчет стоимости сырья и материалов на квартал

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование сырья и материалов | Норма расхода на ед. прод., кг | Квартальная потребность, кг | Цена за 1 ед. сырья, руб. | Стоимость сырья и материалов, руб. |
| 1. Молоко цельное | 5,0 | 50560 | 16,5 | 834240 |
| 2. Сливки высокожирные | 1,5 | 21680 | 21,5 | 466120 |
| 3. Бактериальная закваска | 0,2 | 4224 | 5,4 | 22810 |
| 4. Вода питьевая | 2,0 | 42240 | 0,5 | 21120 |
| 5. Соль пищевая | 0,1 | 2112 | 3,4 | 7181 |
| 6. Сырье на упаковку | 0,03 | 634 | 6,7 | 4248 |
| 7. Прочие | 0,034 | 718 | 0,4 | 287 |
| Итого |  |  | - | 1356006 |

Таким образом, на сырье для производства 21120 кг в квартал масла сливочного необходима закупка продовольственного сырья на сумму 1356,0 тыс. руб. Стоимость капитальных вложений на прирост оборотного капитала принимаем в размере 50 тыс. руб.

Таблица 5 Расчет инвестиций по проекту приобретения новых сепараторов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Единица измерения | Величина показателя |
| 1. Приобретение технологического оборудования | тыс. руб. | 280 |
| 2. Транспортные расходы | тыс. руб. | 5 |
| 3. Прочие затраты | тыс. руб. | 15 |
| Итого основной капитал | тыс. руб. | 300 |
| 4. Прирост оборотного капитала | тыс. руб. | 50 |
| Итого инвестиций | тыс. руб. | 350 |

Таким образом, общая величина инвестиций по данному проекту будет складываться из капитальных вложений в основные и оборотные средства.

Работа предприятия осуществляется по 2-х сменному режиму по 8 часов. Для работы на технологической линии производства масла сливочного требуются 4 основных работников - оператора. Также для обслуживания оборудования требуются 3 вспомогательных работника: слесари и электрик.

Таблица 6 Расчет трудоемкости и фонда оплаты труда рабочих

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды работ | Численность рабочих чел | Фонд времени работы, м-см | Трудозатраты, чел\дн | Среднедневная тарифная ставка, руб. | Тарифный фонд заработной платы, руб. | Общий фонд зарплаты тыс. руб. |
| 1. Основное производство | 4 | 528 | 2112 | 43,36 | 91576 | 169416 |
| 2. Вспомогательное производство | 3 | 528 | 1584 | 27, 20 | 43085 | 64627 |
| ИТОГО | 7 |  |  |  |  | 234043 |

Трудозатраты основных рабочих:

Тз=Фраб. вр. \*Чппп=528\*4=2112

Среднедневная тарифная ставка:

Тдн=Тчас\*Ччас=5,42\*8=43,36 руб.

Тарифный фонд заработной платы:

Тф=Тдн\*Тз=43,36\*2112=91576 руб.

Общий фонд заработной платы:

ФОТ=Тф\*Кп=91576\*1,85=169416 руб.

Трудозатраты вспомогательных рабочих:

Тз=Фраб. вр. \*Чппп=528\*3=1584

Среднедневная тарифная ставка:

Тдн=Тчас\*Ччас=3,40\*8=27,20 руб.

Тарифный фонд заработной платы:

Тф=Тдн\*Тз=27, 20\*1584=43085 руб.

Общий фонд заработной платы:

ФОТ=Тф\*Кп=43085\*1,50=64627 руб.

Далее рассчитываются затраты на содержание и эксплуатацию оборудования, а также смазочные материалы.

Потребность в электроэнергии:

Эл=Мдвиг\*Мчас\*Км=160\*0,80\*528\*8=540672

Стоимость электроэнергии:

Сэл=Тквт\*Эл = 1,2 \*540672 = 648806 руб.

Таблица 7 Расчет потребности в электроэнергии и смазочных материалах

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Единица измерения | Величина показателя |
| 1. Установленная мощность двигателей | кВт | 160 |
| 2. Коэффициент использования мощности |  | 0,80 |
| 3. Время работы | м-см | 528 |
| 4. Средняя продолжительность рабочей смены | час | 8 |
| 5. Потребность в электроэнергии | кВт | 540672 |
| 6. Тариф за 1 кВт/час | руб. | 1,2 |
| 7. Стоимость электроэнергии | руб. | 648806 |
| 8. Стоимость топлива с учетом смазочных материалов (10%) | руб. | 713687 |

С учетом затрат на смазку оборудования в размере 10% от стоимости электроэнергии: С=Сэл\*1,10 = 648806\*1,10 = 713687 руб.

Амортизация оборудования равна произведению балансовой стоимости оборудования на применяемую норму амортизации.

Норма амортизации:

На=100%/Срок службы=100/4=25%

Амортизация годовая:

Ам=Цобор\*На=280000\*0,25 = 70000 руб.

Таблица 8 Смета затрат на содержание и эксплуатацию оборудования

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма, руб. |
| 1. Оплата труда вспомогательно-обслуживающего персонала | 64627 |
| 2. Отчисления на социальные нужды персонала (26%) | 16803 |
| 3. Расходы на топливо и электроэнергию, смазочные материалы | 713687 |
| 4. Амортизация оборудования | 70000 |
| Прямые затраты | 865117 |
| 5. Техническое обслуживание и ремонт (10%) | 86512 |
| 6. Прочие затраты (4% от вышестоящих затрат) | 34605 |
| Итого | 986234 |

Затраты на техническое обслуживание и ремонт составляют 10% от суммы прямых затрат: Зто = 865117 \*0,10 = 86512 тыс. руб.

Прочие затраты составляют 4% от прямых затрат.

Затраты на содержание и эксплуатацию оборудования в данном случае составляют 986234 тыс. руб.

## 

## 3.5 Финансовый план

Цель финансового плана – определить эффективность предлагаемого бизнеса, вида деятельности.

Расчет финансового плана будет вестись в ценах с учетом инфляции, т.е. в ценах, учитывающих покупательскую способность. Это обеспечит сопоставимость разновременных показателей, что позволит выявить динамику развития. Применение цен требует использования при оценке эффективности инвестиций реальных ставок дисконтирования.

Предприятие в своей хозяйственной деятельности платит следующие виды налогов:

• НДС - 18%;

• Налог на прибыль - 24% от балансовой прибыли;

• единый социальный налог - в целом 26% от фонда заработной платы работников предприятия.

Учитывая доходы и затраты, возникающие в ходе проекта, произведем расчет финансовых таблиц.

Оценка финансовой состоятельности бизнес-плана основывается на трех финансовых формах, называемыми базовыми формами финансовой оценки: таблица финансовых результатов; таблица движения денежных средств.

Цена продукции, затраты на сырье и материалы, заработная плата растут на 5% во второй год и на 7% в третий год к уровню предыдущего. В данном случае используем прогноз роста инфляции в ближайшее время.

Таким образом, молочный комбинат получит при реализации данного проекта дополнительную прибыль в размере 449,3 тыс. руб. уже к концу 2009 года.

План (отчет) о доходах и расходах по производству покажет, как будет формироваться и изменяться прибыль, и, по существу, является прогнозом финансовых результатов (табл. 9).

Таблица 9 Прогноз финансовых результатов деятельности предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2009 год | | | | | 2010 год | | 2011 год |
| 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | Итого |
| 1. Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 0 | 3373,5 | 3373,5 | 3373,5 | 10120,5 | 14168,7 | 15160,5 | |
| 2. Себестоимость реализуемой продукции, тыс. руб. всего,  в том числе | 1085,1 | 2671,9 | 2671,9 | 2734,9 | 9163,8 | 9284,3 | 9630,4 | |
| - сырье и материалы | 0 | 1356,0 | 1356,0 | 1356,0 | 4068 | 4271,4 | 4570,4 | |
| -оплата труда и отчисления на социальные нужды | 0 | 213,5 | 213,5 | 213,5 | 640,5 | 672,5 | 719,6 | |
| - амортизация оборудования | 17,5 | 17,5 | 17,5 | 17,5 | 70 | 70 | 70 | |
| - прочие операционные затраты | 1067,6 | 1067,6 | 1067,6 | 1067,6 | 4270,4 | 4270,4 | 4270,4 | |
| - проценты за кредит | 0 | 0 | 0 | 63,0 | 63 | 0 | 0 | |
| 3. Коммерческие расходы | 17,3 | 17,3 | 17,3 | 17,3 | 69,2 | 69,2 | 69,2 | |
| 4 Прибыль от реализации продукции, тыс. руб. | -1102,4 | 701,6 | 701,6 | 638,6 | 939,4 | 4815,2 | 5460,9 | |
| 5. Прочие внереализационные расходы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 6. Балансовая прибыль, тыс. руб. | -1102,4 | 701,6 | 701,6 | 638,6 | 939,4 | 4815,2 | 5460,9 | |
| 7. Налог на прибыль (24%) | 0 | 168,4 | 168,4 | 153,3 | 490,1 | 1155,6 | 1310,6 | |
| 8. Отвлеченные средства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 9. Чистая прибыль с учетом убытков предстоящих периодов, тыс. руб. | -1102,4 | 533,2 | 533,2 | 485,3 | 449,3 | 3659,6 | 4150,3 | |

Баланс денежных расходов и поступлений (таблица движения денежных средств) позволяет оценить, сколько денег необходимо вложить в бизнес в разбивке по времени, проверить синхронность поступления и расходования денежных средств (табл. 10).

Таблица 10 Движение денежных средств, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | Итого  за 2009 год | 2010  год | 2011  год |
| Поступление денежных средств  Кредит  Выручка от реализации | 350  0 | 3373,5 | 3373,5 | 3373,5 | 10120,5 | 14168,7 | 15160,5 |
| Всего поступлений | 350 | 3373,5 | 3373,5 | 3373,5 | 10120,5 | 14168,7 | 15160,5 |
| Расходование денежных средств  Инвестиции в основной капитал | 300  50 |  |  |  |  |  |  |
| Производственные затраты. всего,  в том числе | 1102,4 | 2689,2 | 2689,2 | 2752,2 | 9233,0 | 9284,3 | 9630,4 |
| - сырье и материалы | 0 | 1356,0 | 1356,0 | 1356,0 | 4068 | 4271,4 | 4570,4 |
| -оплата труда и отчисления на социальные нужды | 0 | 213,5 | 213,5 | 213,5 | 640,5 | 672,5 | 719,6 |
| - амортизация оборудования | 17,5 | 17,5 | 17,5 | 17,5 | 70 | 70 | 70,0 |
| - прочие операционные затраты | 1067,6 | 1067,6 | 1067,6 | 1067,6 | 4270,4 | 4270,4 | 4270,4 |
| - проценты за кредит | 0 | 0 | 0 | 63,0 | 63 | 0 | 0 |
| - коммерческие расходы | 17,3 | 17,3 | 17,3 | 17,3 | 69,2 | 69,2 | 69,2 |
| Налоги и прочие внереализационные расходы | 0 | 168,4 | 168,4 | 153,3 | 490,1 | 1155,6 | 1310,6 |
| Всего расходование | 1452,4 | 2857,6 |  |  |  |  |  |
| Сальдо за период  Сальдо нарастающим итогом | -1102,4 | 533,2  -569,2 | 533,2  -36 | 485,3  449,3 | 449,3 | 3659,6  4108,9 | 4150,3  8259,2 |

Дисконтная ставка составляет 12%.

Коэффициент дисконтирования равен:

R1=1/(1+0,12) 1=0,8929

R2=1/(1+0,12) 2=0,7972

R3=1/(1+0,12) 3=0,7143

Расчет интегральных показателей производится на основе дисконтированных потоков.

Дисконтированный поток за 2009 год: 449,3 х 0,8929 = 401,2 тыс. руб.

Дисконтированный поток за 2010 год: 3659,6 х 0,7972 = 2917,4 тыс. руб.

Дисконтированный поток за 2009 год: 4150,3 х 0,7143 = 2964,6 тыс. руб.

Показатели эффективности проекта рассчитаем, исходя из эффективности общей суммы инвестиций (И), вкладывающей в себя как инвестиции в основной капитал, так и в оборотные активы

И = 350 тыс. руб.

Рассчитаем чистую стоимость (ЧС) проекта как разность между приведенной суммой денежных поступлений (сумма за 3 года дисконтированных поступлений) и суммой инвестиций:

ЧСИ = (401,2 + 2917,4 + 2964,6) – 350 = 5933,2 тыс. руб.

По данному показателю проект можно признать эффективным, т. к. ЧС больше 0.

Рассчитаем индекс рентабельности (Ир) или относительный показатель эффективности инвестиций:

ИрИ = ΣР/И = 6283,2 / 350 = 17,9

Полученные значения можно прокомментировать следующим образом: предприятие, инвестировав в свои основные и оборотные фонды 350 тыс. руб., удовлетворило интересы инвестора (кем бы он ни был).

Срок окупаемости (Ток) инвестиций обычно рассчитывается на основании недисконтированных денежных поступлений.

Срок окупаемости инвестиций рассчитывается прямым подсчетом (суммированием) числа лет (месяцев), в течение которых инвестиции будут погашены кумулятивным доходом.

Из таблицы 10 следует, что срок окупаемости инвестиций – 11 месяцев.

На основании полученных результатов можно сделать выводы об эффективности предлагаемого проекта.

Получение прибыли при организации данного производства гарантировано невысокой себестоимостью продукции и высоким спросом на данный вид продукции. Технология сбыта с помощью мобильной сети не требует огромных производственных мощностей и значительных энергетических затрат.

Можно сделать вывод, что предприятие имеет достаточный размер прибыли для успешного функционирования. Таким образом, можно сказать, что показатели эффективности данного проекта высокие. Денежный поток положителен, прибыль получена во второй квартал 2009 года. Срок окупаемости составляет 11 месяцев. Следовательно, данный проект следует принимать к внедрению в производство.

**Заключение**

Развитие рыночной экономики характеризуется усилением ее организованности и планомерности. Планомерность как способ преодоления рыночных стихии и порождаемых ею социальных конфликтов приобретает принципиально новую ценность, становясь средством преодоления кризисов и угроз. Планирование – специфический вид управленческой деятельности, направлено на выбор оптимальной альтернативы развития объекта управления, рассчитанной на определенный период времени.

Бизнес-планирование - самостоятельный вид плановой деятельности, включающий: ситуационный анализ внешней среды, постановку целей, реализацию процесса планирования и продвижение результатов на рынке капиталов.

Многие авторы придерживаются точки зрения о том, что бизнес-план в деятельности любой организации – необходимый инструмент производственного планирования. С его помощью достаточно легко предугадать возрастающий объем производства, просчитать возможную прибыль или убыток, оценить целесообразность выпуска на рынок нового продукта и т.д. И, действительно, составление бизнес-плана облегчает работу предприятия, позволяет анализировать ситуацию на рынке, конкурентов, конкурирующих товаров и предпринимать необходимые меры для получения максимальной прибыли, расширению производства и т.д.

Бизнес-план – это необходимый в рыночных условиях документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия.

После реализации бизнес-плана организация обычно, выйдя на устойчивый режим работ, вносит новые элементы планирования и организации в свое производство.

Резервом повышения эффективности использования производственных основных средств ОАО «Молочный комбинат №1» являются неиспользованные возможности их рациональной загруженности в течение года и во время непосредственного функционирования. В связи с этим, в работе предложен бизнес-план организации производства продукции с использованием нового оборудования с целью повышения использования производственных мощностей предприятия.

Для улучшения хозяйственной деятельности ОАО «Молочный комбинат №1» необходимо обновление оборудования для цеха производства масла сливочного. Предприятие намерено приобрести новые сепараторы для отделения высокожирных сливок в целях увеличения объемов производства масла. Балансовая стоимость сепаратора составляет 280 тыс. руб.

Объем продукции в месяц составляет 7040 кг, в квартал - 21120 кг. На сырье для производства 21120 кг масла сливочного необходима закупка продовольственного сырья на сумму 356 тыс. руб. Стоимость капитальных вложений на прирост оборотного капитала принимаем в размере 50 тыс. руб.

Таким образом, в ходе потребности в основном и оборотном капитале определено, что необходимы инвестиции в размере 350 тыс. руб.

Работа предприятия осуществляется по 2-х сменному режиму по 8 часов. Для работы на технологической линии производства масла сливочного требуются 4 основных работников - оператора. Также для обслуживания оборудования требуются 3 вспомогательных работника: слесари и электрик.

Производство и реализация продукции начинается со второго квартала 2009 года. Выручка от реализации продукции во второй квартал 2009 года составит 3373,5 тыс. руб. Всего уже за 2009 год комбинат получит дополнительной прибыли в размере 449,3 тыс. руб.

Предприятие стремится в данном дополнительном производстве к получению максимальной величины прибыли, что позволит ему улучшить свое финансово-хозяйственное положение и повысить общую рентабельность деятельности фирмы.

**Список использованной литературы**

* + - 1. Баринов В. А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 237 с.
      2. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 216 с.
      3. Берл Густав и др. Мгновенный бизнес-план. Двадцать быстрых шагов к успеху / Пер. с англ./.- М.: Дело ЛТД, 2007. – 183с.
      4. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Издательство РИОР, 2008. - 126с.
      5. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 283 с.
      6. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2008. – 160 с.
      7. Головань С.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 320 с.
      8. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учеб. Пособие.- 5-е изд.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 208 с.
      9. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 456 с.
      10. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Деловая литература, 2007. – 758 с.
      11. Кузнецов А.И.. Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие **/** Под ред. А.А. Колобова, Кузнецова А.И., Омельченко И.Н.– М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2008. – 192с.
      12. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование: Учебно-методическое пособие. 7-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 164с.
      13. Попов В.М. Бизнес-планирование: Учебник. – 2е издание., перераб. И доп. – М.: Финансы и статистика,2006. – 816с.
      14. Родионова В.Н., Федоркова А.И. Стратегический менеджмент. - М.: Риор, 2008.
      15. Рухалков М.И. Внутрифирменное планирование. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 290 с.
      16. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов.- М.: «Издательство ПРИОР», 2007. - 288 с.
      17. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 669 с.
      18. Черняк В.З. Бизнес-планирование: учебник. – М.: КНОРУС, 2007. – 536с.
      19. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 200 с.

1. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Деловая литература, 2007. –с. 266 [↑](#footnote-ref-1)
2. Попов В.М. Бизнес-планирование: Учебник. – 2е издание., перераб. И доп. – М.: Финансы и статистика,2006. – с. 27 [↑](#footnote-ref-2)
3. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – с. 93 [↑](#footnote-ref-3)
4. Черняк В.З. Бизнес-планирование: учебник. – М.: КНОРУС, 2007. – с. 124 [↑](#footnote-ref-4)
5. Головань С.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – с. 168 [↑](#footnote-ref-5)
6. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – с. 82 [↑](#footnote-ref-6)
7. Черняк В.З. Бизнес-планирование: учебник. – М.: КНОРУС, 2007. – с. 139 [↑](#footnote-ref-7)
8. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2007. - с. 147 [↑](#footnote-ref-8)
9. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование: Учебно-методическое пособие. 7-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – с. 54 [↑](#footnote-ref-9)
10. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2007. - с. 274 [↑](#footnote-ref-10)
11. Головань С.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – с. 163 [↑](#footnote-ref-11)
12. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Деловая литература, 2007. –с. 318 [↑](#footnote-ref-12)
13. Кузнецов А.И.. Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие **/** Под ред. А.А. Колобова, Кузнецова А.И., Омельченко И.Н.– М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2008. – с. 90 [↑](#footnote-ref-13)
14. Попов В.М. Бизнес-планирование: Учебник. – 2е издание., перераб. И доп. – М.: Финансы и статистика,2006. – с. 186 [↑](#footnote-ref-14)
15. Рухалков М.И. Внутрифирменное планирование. - М.: ИНФРА-М, 2007. – с. 136 [↑](#footnote-ref-15)
16. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов.- М.: «ПРИОР», 2007. - с. 73 [↑](#footnote-ref-16)
17. Черняк В.З. Бизнес-планирование: учебник. – М.: КНОРУС, 2007. – с. 329 [↑](#footnote-ref-17)