

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА НА НОВЫЙ ВИД ПРОДУКЦИИ
ДЛЯ ФИРМЫ**

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнила:
студентка 4 курса группы
05001222
очного отделения
Шиянова А.Г.

Научный руководитель:
к.с.н., доц. Авилова Ж.Н.

БЕЛГОРОД 2016

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы бизнес-планирования инновационной деятельности.....	6
1.1 Сущность и значение бизнес-планирования инновационной деятельности фирмы.....	6
1.2 Содержание бизнес-плана инновационного проекта.....	12
1.3 Процесс разработки и реализации инновационного бизнес-плана.....	18
Глава 2 Разработка бизнес-плана на новый вид продукции для ООО «Митрополь».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Митрополь».....	25
2.2 Разработка бизнес-плана на новый вид продукции.....	29
2.3 Оценка эффективности и разработка рекомендаций по повышению устойчивости инновационного проекта.....	54
Заключение.....	59
Список литературы.....	63
Приложения.....	66

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что в условиях рынка бизнес-планирование производственной и коммерческой деятельности не только возможно, но и жизненно необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий. Любая компания на всех этапах существования – становления, роста и зрелости нуждается в бизнес-плане, чтобы сначала установить себе цели, а затем следить за их достижением и, возможно, корректировать.

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.

Поэтому всякий, кто всерьез хочет заниматься предпринимательской деятельностью и получить прибыль в рыночной среде, должен иметь хорошо продуманный и всесторонне обоснованный детальный план - документ, определяющий стратегию и тактику ведения бизнеса, выбор цели, техники, технологии, организации производства и реализации продукции. Наличие хорошо разработанного бизнес-плана позволяет активно развивать предпринимательство, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы.

Каждая фирма, начиная либо продолжая свою деятельность, обязана четко представлять потребность в перспективе в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования имеющихся средств в процессе работы фирмы. В рыночной экономике предприниматели не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно

планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию, как о состоянии целевых рынков, положения на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Эта работа выполняется для изучения основ бизнес-плана, для приобретения практических навыков планирования деятельности предприятия, необходимых в практической работе.

Объектом исследования является ООО «Митрополь».

Предметом исследования является инновационный проект на новый вид продукции ООО «Митрополь».

Цель исследования – разработать и оценить эффективность бизнес-плана проекта по производству теплоносителя.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- изучить теоретические основы бизнес-планирования;
- разработать бизнес-план для предприятия ООО «Митрополь» по выпуску нового продукта;
- оценить эффективность бизнес-плана ООО «Митрополь»;
- оценить риски инновационного проекта;
- предложить меры по повышению устойчивости проекта и снижению рисков.

Теоретико-методологической основой исследования послужили труды отечественных авторов в области бизнес-планирования, такие как: Аникеев С. А., Балабанов И. Т., Бринк И. Ю, Горемыкин В.А., Савельева Н. А., Бухалков М. И., Вайсман А., Винокуров В. А. и др.

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, информационные документы, а также устав предприятия ООО «Митрополь».

Методы исследования: системный и функциональный подходы, аналитический, графический, статистический методы.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предоставленный проект позволит компании выйти на совершенно новый рынок, рекомендации позволят улучшить финансовое состояние предприятия.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, две главы, а также заключение, список литературы, приложения.

Глава 1 Теоретические основы бизнес-планирования инновационной деятельности

1.1 Сущность и значение бизнес-планирования в инновационной деятельности фирмы

Современная экономическая ситуация в России, связанная с переходом к рыночным отношениям, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений[9, с.109].

Оптимальным вариантом достижения таких решений в новых экономических условиях хозяйствования является бизнес-план. Ни одно предприятие не сможет работать прибыльно в условиях рыночной экономики без тщательно подготовленного бизнес-плана. Бизнес-план даёт детальные пояснения, как будет происходить управление бизнесом для обеспечения прибыльности предприятия, а также возвратности инвестиций. Постоянные изменения экономической среды, в которой действует компания, предполагают уточнение и пересмотр бизнес-плана, что, в свою очередь, требует выработки механизма привлечения управленческого персонала к данной работе [9, с.110].

Отсутствие тщательно продуманного бизнес-плана, систематически корректируемого в соответствии с меняющимися условиями, является существенным недостатком, отражающим слабость управления компанией, что в итоге усложняет привлечение финансовых ресурсов и достижение долгосрочной стабильности в конкурентной среде.

Таким образом, бизнес-план – это критическая стартовая точка и базис всей плановой и исполнительской деятельности предприятия. Это наиболее важный источник аккумуляции стратегической информации и способ прямого управленческого воздействия на будущее положение предприятия, описывающий пути достижения прибыльности[8, с.246].

В настоящее время имеется большое разнообразие определений такого, в общем-то, традиционного для рыночной экономики документа, как бизнес-план, его значения, структуры и методов разработки. Раскроем сущность данного понятия.

Бизнес-план представляет собой краткое, точное и понятное описание предполагаемого бизнеса. Такой план позволяет выбрать из большого количества различных ситуаций наиболее перспективные и определить средства их достижения. Основной целью его разработки является привлечение потенциальных партнёров к бизнесу: он составляется для получения кредита или привлечения инвесторов и спонсоров к предполагаемому направлению деятельности фирмы[7, с.88].

Другими целями разработки бизнес-плана являются:

- планирование деятельности фирмы в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов;
- выявление степени реальности достижения намеченных результатов;
- доказательство целесообразности реорганизации действующей фирмы или создания новой;
- убеждение персонала фирмы в возможности достижения новых рубежей деятельности, намеченных в плане и др.

Бизнес-план представляет собой документ, в котором формируются задачи деятельности фирмы, даётся их обоснование, определяются пути

достижения, необходимые средства и конечные финансовые показатели работы[14, с.103].

Бизнес-план может использоваться:

1. для получения кредита;
2. при приватизации;
3. для привлечения инвесторов;
4. при выходе на новые рынки;
5. при реперофилировании фирмы;
6. по новым инновационным проектам.

Бизнес-план помогает фирме решить следующие основные задачи[24, с.24]:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- выбрать товар (услугу), которая будет предложена фирмой потребителям и оценить необходимые для этого расходы;
- сформулировать задачи по производству и реализации товара (услуги), необходимые действия по их достижению; определить лиц, ответственных за реализацию этих действий;
- выявить соответствие имеющегося у фирмы персонала и применяемой системы мотивации труда предъявляемым требованиям по достижению поставленных задач;
- определить состав маркетинговых мероприятий, фирмы по продаже товара (предоставлению услуги);
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие потенциальных ресурсов возможностям достижения поставленных задач;
- предусмотреть трудности, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Подготовка бизнес-плана происходит на основе определённых

требований к его оформлению. Бизнес-план как официальный документ оформляется в соответствии с имеющимися стандартами. Так, сейчас в нашей стране рекомендуется для составления бизнес-плана пользоваться российской формой СП-11-101-95. Формат плана не имеет принципиального значения, так как все документы готовятся в общепринятой структуре UNIDO с последующим преобразованием проекта к конкретным требованиям инвестора или кредитора и с учётом нюансов его продвижения[12, с.327].

Бизнес-план характеризуется тем, что он:

1. отражает объективную оценку предпринимательства фирмы;
2. является инструментом проектно-инвестиционного решения, направленного на удовлетворение потребности рынка;
3. основан на коммерческом аспекте деятельности;
4. включает анализ проблемы и способ её решения;
5. служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов на определённый период времени. Поэтому может рассматриваться как мерило степени достижения успеха;
6. представляет собой документ, позволяющий «высветить» необходимый курс действий и управлять бизнесом;
7. в большинстве случаев используется как средство получения необходимых инвестиций, то есть служит как бы «приманкой» для инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса;
8. рассматривается как инструмент внутрифирменного управления и, соответственно, процесса планирования. Поэтому он является документом постоянно обновляемым, что делает фирму восприимчивой к разным рода нововведениям (технического, технологического, организационного и иного характера);

9. является хорошей рекламой для предстоящего бизнеса, так как создаёт деловую репутацию и выступает своеобразной визитной карточкой фирмы. Поэтому бизнес-план должен быть компактным, красиво оформленным и информационно наполненным;

10. демонстрирует готовность идти на риск, однако является своего рода документом, страхующим будущую сделку;

11. является инструментом самообучения, и его разработка – это непрерывный процесс познания и самопознания.

К основным причинам составления фирмой бизнес-плана относятся такие, как: ознакомление потенциальных партнёров с замыслами предпринимателя; необходимость знания инвесторами и кредиторами объективной оценки делового предложения; цифровое обоснование эффективности бизнес-идеи. Основной вопрос составления бизнес-плана заключается в том, чтобы доказать целесообразность и экономическую эффективность предпринимательского проекта, для выполнения которого предприниматель пытается привлечь дополнительные средства. Бизнес-план помогает координировать деятельность партнёрских фирм, организовывать совместное планирование развития ряда организаций, связанных кооперированием и изготовлением одного или нескольких взаимодополняющих продуктов[12, с.328]

Разработка бизнес-плана должна подчиняться следующим основополагающим принципам[12, с.329]:

- гибкости, что даёт возможность постоянно адаптировать план к изменениям среды, в которой функционирует данная фирма;
- непрерывности, что предполагает «скользящий» характер планирования;

- коммуникативности, что определяет координацию и интеграцию усилий, то есть в расчётах плана всё должно быть взаимосвязано взаимозависимо;
- интерактивности, что означает творческий характер планирования неоднократную проработку уже составленных разделов плана; многовариантности, позволяющей выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели; участия, предусматривающего возможность вовлечения в процесс планирования всех участников будущей организации;
- адекватности, то есть отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

Для составления бизнес-плана привлекается обширная информация, затрагивающая широкий круг вопросов о рынке, состоянии отрасли, новых технологиях, оборудовании и др. Значительная часть информационного материала не входит в окончательный официальный вариант бизнес-плана, но заслуживает внимания при предварительной разработке его рабочего варианта, в который включают всю рабочую информацию, сгруппированную по разделам документа. Эти материалы могут иметь разнообразный характер (от описаний и формулировок идей до расчётов, оформленных в виде таблиц произвольного типа); они постоянно дополняются в процессе работы и используются при модернизации официального варианта бизнес-плана. Таким образом, соблюдаются основополагающие принципы составления этого документа. Информация, содержащаяся в бизнес-плане, в дальнейшем будет использоваться не только руководством фирмы, но и отдельными специалистами в их повседневной работе: бухгалтером, экономистом, менеджером, коммерсантом, юристом, финансистом и др.

Как правило, бизнес-план разрабатывается на несколько лет. Показатели первого года даются с разбивкой по кварталам (возможно и

месяцам). Годовой бизнес-план фирмы может уточняться и продлеваться на следующий год.

Ключевыми особенностями бизнес-планирования служат [12, с.330]:

1. многоцелевая установка: осознание собственных целей, возможность выхода на уровни власти, обоснование потребности в инвестициях;

2. энциклопедичность изложения: на его основе и содержащихся в нём справочных сведений будут в дальнейшем приниматься все решения, связанные с данным бизнесом, без обращения к другим информационным источникам;

3. временной охват: он составляется обычно на срок от 2 – 3 лет до 5 – 7 лет. Основной материал плана за это время не должен устареть;

4. внеинфляционность: ключевые расчёты лучше вести в «твёрдой валюте», например, «евро» или долларах, отслеживая динамику в национальной валюте – рублях;

5. нетривиальность: присутствуют незатемненные выводы, прозрачные рекомендации, продуманный механизм исполнения;

6. многоуровневость: краткое резюме и подробная аргументация деловых предложений;

7. доходчивость и обозримость: разделы плана содержательны, понятны в изложении специалистам и администраторам.

Таким образом, бизнес-план представляет собой краткое, точное описание предполагаемого бизнеса.

1.2 Содержание бизнес-плана инновационного проекта

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т.д. Наибольшие различия наблюдаются

в рамках модификаций бизнес планов в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения); по предприятию в целом (новому или действующему)[8, с.20].

Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса представлена на рисунке 1.2.1

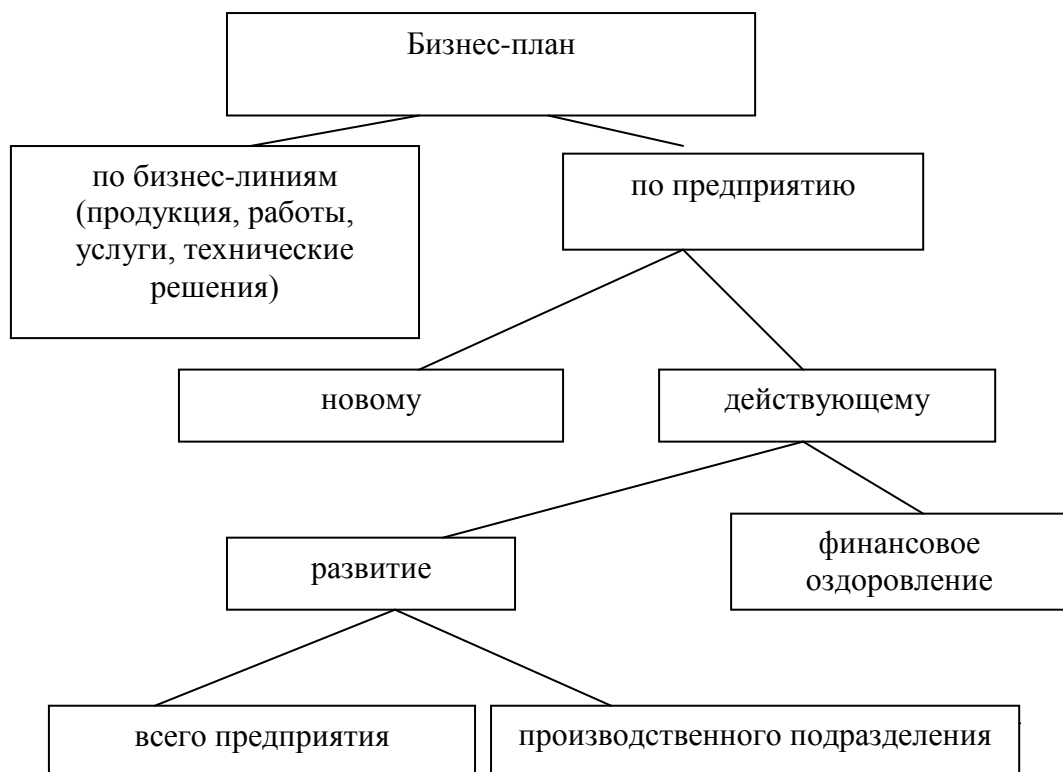


Рисунок 1.2.1 - Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

В рамках одной организации может разрабатываться и общий стратегический бизнес-план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы по приведённой выше типологии.

К факторам, определяющим объём, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно также отнести[8, с.21]:

- специфику вида предпринимательской деятельности;
- размеры предприятия;
- цель составления бизнес-плана;

- общую стратегию предприятия;
- размер предполагаемого рынка сбыта;
- наличие конкурентов.

В зависимости от цели составления бизнес-плана (в качестве плана обоснования инвестиций, для финансовых партнёров, привлечения партнёров, контрактов с персоналом фирмы) разделы могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации.

На предприятии разрабатывается два варианта бизнес-плана: официальный и рабочий бизнес-план. Бизнес-план – официальный документ, оформленный в соответствии с требованиями потенциальных инвесторов, партнёров по бизнесу и т.д. Для его написания необходимо собрать большой информационный материал по широкому кругу вопросов о рынках, состоянии отрасли, новых технологиях, оборудовании и т.п. Значительная часть этого материала не входит в окончательный официальный вариант бизнес-плана, потому целесообразно иметь два вида одного бизнес-плана – официальный и рабочий бизнес-план. В рабочий бизнес-план включаются все рабочие информационные материалы, сгруппированные по разделам официального бизнес-плана. Эти материалы могут иметь самый разнообразный характер (от описаний формулирования своих идей до расчётов, оформленных в таблицах произвольного вида), постоянно дополняться в процессе работы и использоваться при модернизации официального варианта бизнес-плана[4, с.136].

Не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана. Рассмотрим некоторые варианты структуры бизнес-плана, предлагаемые различными авторами методических разработок по бизнес-планированию. Варианты сгруппируем в таблицу 1.2.1

Таблица 1.2.1 - Структура бизнес-плана

№ п/п	Первый вариант	Второй вариант	Третий вариант	Четвёртый вариант
1.	Резюме	Концепция бизнеса (резюме)	Краткое изложение	Резюме
2.	Предприятие	Ситуация в настоящее время и краткая информация о предприятии	Анализ рынка	Место нахождения фирмы
3.	Продукция	Характеристика объекта бизнеса	Описание предприятия	Цель деятельности (миссия) фирмы
4.	Рынок сбыта	Исследование и анализ рынка (рынки и конкуренция)	Маркетинг и сбыт	Средства для бизнеса. Отрасль и создаваемая фирма (проект)
5.	Конкуренция	Организационный план, в том числе правовое обеспечение	Продукты (услуги)	Описание вида деятельности (бизнеса)
6.	Маркетинг	Персонал и управление	Операции (поставки, поставщики, преимущества производственной системы)	Продукция (услуги)
7.	Производство	План производства	Руководство и собственность	Анализ рынка сбыта
8.	Организация, управление, кадры	План маркетинговых действий	Источники и направления финансирования	Конкуренция и конкурентное преимущество
9.	Финансы	Потенциальные риски	Финансовый план	Организация внешнеэкономической деятельности фирмы
10.	Оценка риска и страхование	Финансовый план и финансовая стратегия	–	Стратегия плана маркетинга
11.	–	–	–	Прогнозирование продаж
12.	-	-	-	План производства
13.	–	–	–	Организационный план и менеджмент
14.	-	-	-	Оценка риска
16.	-	-	-	Финансовый план

Несмотря на довольно значительные внешние отличия различных вариантов структуры бизнес-планов, состав и содержание их основных разделов остаётся практически неизменным. Изучение и обобщение отечественного и зарубежного опыта бизнес-планирования, а также опыт практической работы в области планирования бизнеса позволили предложить оптимальную структуру бизнес-плана предприятия[27, с.225]:

1. Концепция бизнеса (резюме).
2. Описание предприятия и отрасли.
3. Характеристика услуг и продукции.
4. Исследование и анализ рынка сбыта.
5. Конкуренция и конкурентное преимущество.
6. План маркетинга.
7. План производства.
8. Организационный план.
9. Финансовый план.
10. Финансовая стратегия.
11. Потенциальные риски.

Последовательность разработки бизнес-плана показана на рисунке 1.2.2

Особую структуру и логику изложения имеет бизнес-план финансового оздоровления предприятия, он является основным документом неплатёжеспособных предприятий и служит для:

- выработки стратегии выживания предприятия;
- составления плана проведения реорганизационных процедур;
- организации управления фирмой в условиях кризиса или в его предвидении;
- обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию государственной поддержки.

Последовательность выполнения работ	Разделы бизнес-плана	
1. Сбор и анализ информации о продукции, услуге	Раздел 3. Характеристика услуг и продукции	<p>помесячно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отчёт о прибылях и убытках; - отчёт о движении денежных средств; - прогнозный баланс; - начисленные налоги; - финансовые результаты
2. Сбор и анализ информации о рынке сбыта	Раздел 4. Исследование и анализ рынка сбыта	
3. Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта	Раздел 5. Конкуренция и конкурентное преимущество	
4. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли	Раздел 2. Описание предприятия и отрасли	
5. Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики	Раздел 6. План маркетинга	<p>срок окупаемости;</p> <ul style="list-style-type: none"> - индекс доходности; - внутренняя норма рентабельности; - чистый дисконтированный доход
6. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами	Раздел 7. Производственный план	
7. Расчёт потребного капитала, определение затрат, анализ и планирование основных финансовых показателей	Раздел 9. Финансовый план	
8. Определение источников финансирования, направленности и масштабы проекта, расчёт эффективности	Раздел 10. Финансовая стратегия	<p>Анализ чувствительности проекта</p>
9. разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта	Раздел 8. Организационный план	
10. Решение вопроса рисков и гарантий	Раздел 11. Потенциальные риски	
11. Составление краткого содержания проекта	Раздел 1. Резюме	
12. Составление аннотации на проект	Аннотация	
13. Оформление титульного листа	Титульный лист	

Рисунок 1.2.2 - Последовательность разработки бизнес-плана

1.3 Процесс разработки и реализации инновационного бизнес-плана

В целом работа по бизнес-планированию – это очень трудоёмкий и достаточно длительный процесс.

Бизнес-планирование – это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования, продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контроль выполнения[28, с.216].

Можно выделить следующие основные стадии процесса бизнес-планирования (рис.1.3.1):

- подготовительная стадия;
- стадия разработки бизнес-плана;
- стадия продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;
- стадия реализации бизнес-плана.

Ключевым моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи. Бизнес-идея – это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения. К бизнес-идее можно прийти самостоятельно, перерабатывая информацию из разных источников или в ходе целенаправленного творческого поиска, но можно заимствовать уже готовую идею и дать ей новую жизнь через механизм приобретения существующих предприятий, поглощения, создания совместных предприятий или выкупа. Независимо от того, каким образом идея получена, важно очень тщательно её взвесить и оценить, с тем, чтобы убедиться, что она действительно может лечь в основу успешного предприятия[28, с.230].



Рисунок 1.3.1 - Схема организации процесса бизнес-планирования

Убедившись в перспективности бизнес-идеи, приступают непосредственно к разработке бизнес-проекта и принимают решение о подготовке бизнес-плана. Формируется группа разработчиков бизнес-плана, определяется система финансового обеспечения бизнес-плана и открывается финансирование его подготовки.

После того как решены все вопросы по стадии разработки бизнес-плана, наступает стадия продвижения бизнес-плана.

Начальным этапом стадии продвижения бизнес-плана является организация и проведение презентации бизнес-плана. Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными инвесторами и партнёрами по реализации бизнес-проекта. В ходе переговоров с потенциальными партнёрами происходит согласование условий и оформление договорных отношений. По результатам переговоров вносятся соответствующие коррективы в бизнес-план. Началу переговоров с инвесторами предшествует этап аудита бизнес-плана[8, с.30].

Процедура аудита бизнес-плана внешними инвесторами проводится по определённой схеме, включающий, как правило, шесть этапов[24, с.50]:

1. Определение характеристик компании - заявителя и отрасли её деятельности.
2. Оценка условий инвестиционного соглашения: форма заимствования и возврата долга, залог, гарантия возврата.
3. Анализ последнего баланса:
 - определение степени финансовой устойчивости и ликвидности, проверяется достаточность собственного оборотного капитала, уровень коэффициента покрытия;
 - расчёт соотношения «заёмный капитал – собственный капитал»;
 - оценка способности фирмы к заимствованию;
 - оценка активов и обязательств.

4. Оценка «весомости» руководящей команды компании – заявителя.

5. Выявление особенности проекта.

6. Общий анализ бизнес-плана.

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. При необходимости выполняются узко профильные экспертизы: маркетинговая, технологическая, патентная и экономическая.

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. Очень важно внимательно спланировать эту критическую фазу делового планирования, так как отклонения от первоначальных проектных данных могут легко подвергнуть опасности весь бизнес-план. Реализовать бизнес-план – значит выполнить все рабочие задачи в фирме и вне её, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию[6, с.68].

Планирование реализации бизнес-проекта и составление бюджета включают следующие основные задачи[6, с.74]:

- определение типа рабочих задач в фирме и вне её, которые необходимы для реализации бизнес-плана;
- определение логической последовательности событий в рабочих задачах;

- подготовку графика реализации, определяющего положение рабочих задач конкретно во времени и учитывающего соответствующее время для завершения каждой индивидуальной задачи;
- определение ресурсов, необходимых для завершения индивидуальных задач, и выявление соответствующих издержек;
- подготовку бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечивают финансирование на всём протяжении фаз реализации и эксплуатации бизнес-плана;
- документирование всех данных реализации, позволяющее корректировать планы и бюджет реализации, равно как и прогнозы, сделанные во время составления бизнес-плана.

Таким образом, план реализации содержит график, объединяющий в последовательную схему действий различные стадии реализации бизнес-плана:

- финансовое планирование;
- организационное оформление;
- приобретение и передачу технологии;
- подготовку заявочных документов;
- представление предложений;
- переговоры и заключение контрактов;
- приобретение земли;
- строительные работы;
- установку оборудования;
- закупку материалов и сырья;
- производственный маркетинг;
- обучение и назначение на должности;
- запуск и начало производства;
- поддержание и развитие производства.

Главные стадии реализации бизнес-плана не всегда поддаются шаговому анализу, когда одна стадия неизменно следует за другой. Неизбежно большое количество пересечений и одновременного планирования различной деятельности.

Даже самый лучший бизнес-план может устареть, если изменяются условия. Внешние факторы – экономическая ситуация, новые требования потребителей, появление новых технологий, изменение политики, а так же события внутренней жизни предприятия, в частности изменения в руководящем составе, - могут вызвать необходимость пересмотра бизнес-плана. Корректировка плана даёт возможность, не изменяя целей, менять пути их достижения и, следовательно, повышать шансы предприятия на успех[8, с.36].

Выполнение отдельных работ, относящихся к различным стадиям бизнес-планирования, во времени носит параллельно-последовательный характер. Временная диаграмма процесса бизнес-планирования показана на рисунке 1.3.2

Стадия планирования	бизнес	Распределение во времени	
Подготовительная			
Разработка бизнес-плана			
Продвижение бизнес-плана	бизнес-		
Реализация бизнес-плана			

Рисунок 1.3.2. - Диаграмма распределения работ бизнес-планирования во времени

Завершается реализация бизнес-плана оценкой и анализом соответствия поставленных и достигнутых в процессе бизнес-планирования целей.

Таким образом, одним из главных преимуществ бизнес-плана (наряду с

объективностью и всесторонностью) является то, что бизнес-план, будучи прединвестиционной (предпроектной) стадией, начинает «работать» еще до своего появления на свет. Сам процесс составления бизнес-плана заставляет разработчиков непредвзято и беспристрастно рассмотреть возможности проекта под углом зрения планируемой деятельности, при этом углубляясь в детали и не отмахиваясь от мелочей. У руководителей бизнеса (организации, проекта) возникает, наконец, возможность тщательно проанализировать свои идеи, проверить целесообразность и возможность их реализации. Чем детальнее разработан бизнес-план, тем надежнее он в качестве рабочего инструмента, с помощью которого осуществляется управление любым инвестиционным проектом. На основе бизнес-плана реализуется конкретная маркетинговая, финансовая, функциональная, экологическая политика предпринимательской деятельности.

Внутренняя функция бизнес-плана состоит не только в предупреждении предпринимателей и инвесторов о возможных трудностях и так называемых зонах риска, но и в выявлении их причин и определении оптимальных путей их устранения. Бизнес-план проекта ориентирован на инвесторов, кредиторов, партнеров и поэтому предполагает объективную всестороннюю оценку этой продукции в условиях конкуренции.

Бизнес-план является также внешним документом, то есть используется при установлении или расширении контактов с партнерами, обращении в банк за получением кредита. Прежде всего, такой бизнес-план может помочь решить проблему финансирования. Представленный в банк, инвестиционный фонд либо другому возможному инвестору бизнес-план должен убедить потенциального заимодавца в том, что серьезной организацией представлена последовательная и реалистичная программа проведения предпринимательской идеи в жизнь.

Глава 2 Разработка бизнес-плана на новый вид продукции для ООО «Митрополь»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Митрополь»

Предприятие «Митрополь» основано в 1997 году, представляет собой общество с ограниченной ответственностью и ведёт свою деятельность на основе Гражданского Кодекса Российской Федерации. Общество является юридическим лицом и действует на основе Устава, имеет собственное имущество, самостоятельный баланс и расчётный счёт. Предприятие находится по адресу Белгородская область, Белгород г., Корочанская улица, 132-А. Номер государственного регистрационного удостоверения № 1025403216630. ООО «Митрополь» создано частными индивидуальными предпринимателями на основе частной собственности. Размер Уставного капитала – 25 000 рублей. Руководство деятельности предприятия ведёт Генеральный директор. Он самостоятельно решает вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, имеет право первой подписи, распоряжается имуществом предприятия, осуществляет приём и увольнение работников. Предприятие занимается производством и реализацией высококачественных технических жидкостей и смазочных материалов, необходимых при эксплуатации автомобилей.

Основные направления деятельности:

1. производство охлаждающих жидкостей;
2. производство кислотного электролита;
3. производство дистиллированной воды;
4. производство промывочных жидкостей;
5. производство полиэтиленовой тары для собственных нужд;
6. фасовка масел и смазок;

7. оптовая торговля;
8. доставка в розничную сеть;
9. разработка новых технологий, выпуск новой продукции на рынок.

Вся продукция ООО «Митополь» сертифицирована и проходит двойной контроль качества. На предприятии имеется собственная лаборатория, где опытные специалисты – химики помимо входного контроля качества сырья и постоянного контроля качества выпускаемой продукции, занимаются разработкой новых видов продукции.

На предприятии существует свой тарный цех, где изготавливаются фирменные канистры. Специалисты ООО «Митополь» постоянно работают над степенью защищённости от подделки продукции. Канистры, используемые для фасовки производимой продукции, имеют тисненый логотип, стопорное кольцо, индукционную запайку горловины.

Организационная структура сотрудников показана на рис. 2.1.1

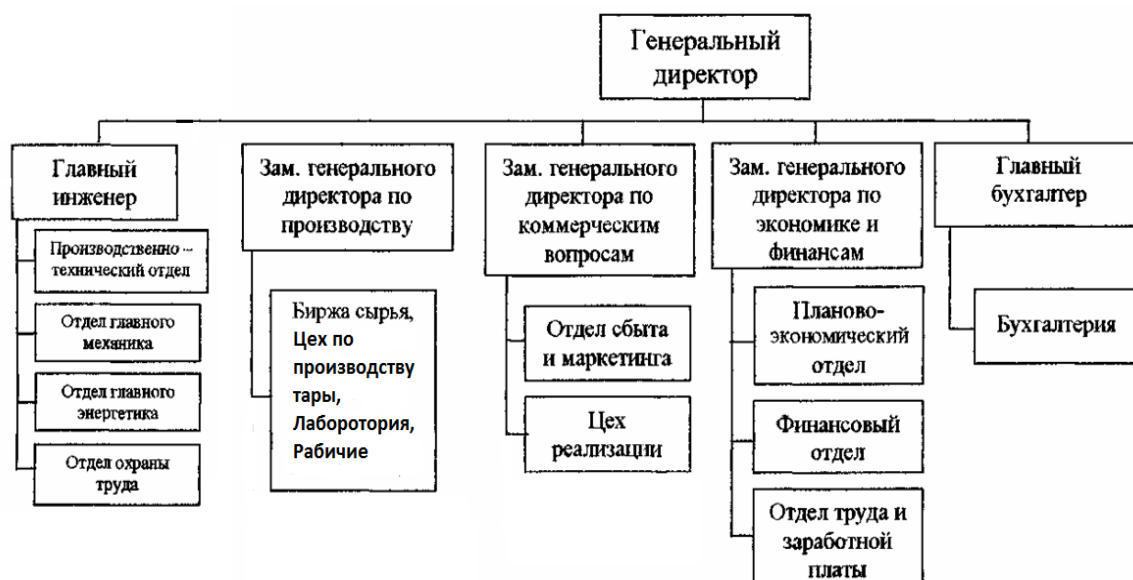


Рисунок 2.1.1 - Организационная структура ООО «Митрополь»

Таблица 2.1.1 - Основные экономические показатели предприятия ООО «Митрополь»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение, 2015 г. к 2013 г.	
				(+,-)	%
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	8 490,0	17 236,0	20 686,7	12 196,7	243,7
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	7 370,0	15 295,7	18 535,6	11 165,6	251,5
Валовая прибыль	1 120,0	1 940,3	2 151,1	1 031,1	192,1
Коммерческие расходы	949,6	1 448,8	1 653,3	-03,7	174,1
Прибыль (убыток) от продаж	1170,4	1491,5	2497,8	1327,4	292,1
Внереализационные расходы	63,6	9,9	44,6	19,0	71,1
Прибыль (убыток) до налогообложения	106,8	481,6	453,2	346,4	424,3
Текущий налог на прибыль	31,1	168,1	108,8	77,7	349,8
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	875,7	1313,5	1344,4	568,7	455,0
Рентабельность продаж, %	2,0	2,9	2,4	0,4	—
Чистые активы	208,9	468,3	712,3	503,4	341,0
Оборачиваемость чистых активов, %	4064,15	3680,55	2904,21	-1 159,9	—
Рентабельность чистых активов, %	81,57	104,95%	69,89	-11,7	
Собственный капитал	208,9	468,3	712,3	503,4	341,0
Рентабельность собственного капитала, %	36,24	66,94	48,35	12,1%	133,4
Кредиты и займы	104,7	150,0	300,0	195,3	286,5

Из таблицы 2.1.1 видно, что выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом значительно увеличилась (с 8490,0 тыс.руб. с 2013 года до 20686,7 тыс.руб. до. 2015 г.. За анализируемый период изменение объема продаж составило 12196,7 тыс.руб. Темп роста составил 243,7%.

Валовая прибыль в 2013 г. составляла 1120,0 тыс.руб. За анализируемый период она возросла на 1031,1 тыс.руб., что следует рассматривать как положительный момент и в 2015 г. составила 2151,1 тыс.руб.

Прибыль от продаж в 2013 г. составляла 1170,4 тыс.руб. За анализируемый период она, также как и валовая прибыль, возросла на 1327,4 тыс.руб., и в 2015 году составила 2497,8 тыс.руб.

Показателем снижения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий рост себестоимости по отношению к росту выручки, который составил 251,5% по сравнению с ростом выручки (243,7%).

Отрицательным моментом являются убытки по прочим доходам и расходам – в 2014 г. сальдо по ним установилось на уровне -44,6 тыс.руб., однако наблюдается положительная тенденция – за период с 2013 года по 2015 г. сальдо по прочим доходам и расходам увеличилось на 19,0 тыс.руб.

Как видно из таблицы 2.1.1, чистая прибыль за анализируемый период выросла на 568,7 тыс.руб., и в 2015 г. установилась на уровне 1344,4 тыс.руб. (темп роста составил 455,0%).

Рассматривая динамику показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Митрополь» особое внимание следует обратить на рентабельность чистых активов и средневзвешенную стоимость капитала.

В рассматриваемом в таблице 2.1.1 случае, на конец анализируемого периода рентабельность собственного капитала равна 48,35%, что больше показателя средневзвешенной стоимости капитала, значение которого составило в соответствующем периоде 14,61%. Это говорит о том, что фирма способно выплатить не только проценты по кредитам и объявленные дивиденды, но и реинвестировать часть чистой прибыли в производство.

Рассматривая динамику доходов и расходов ООО «Митрополь», в целом за анализируемый период ее можно назвать положительной. Однако следует обратить внимание на уменьшение сальдо по прочим доходам и расходам.

Таким образом, следует признать финансово-хозяйственную деятельность исследуемого предприятия за период с 2013 г. по 2015 г. положительной и экономически эффективной.

2.2 Разработка бизнес-плана на новый вид продукции

Идеей для разработки и реализации бизнес-плана, послужило производство нового продукта теплоноситель. Основная область применения теплоносителя – системы отопления жилых домов и других сооружений.

Для разработки и внедрения проекта необходимо 209 900 тыс. руб. Для финансирования проекта нет необходимости в заемных средствах и долгосрочных кредитах, т.к. финансирование проекта будет производиться за счет средств компании.

Ожидаемый годовой размер прибыли (за первый год) составит 5 832 000 руб. Ожидаемая норма чистой прибыли (за первый год) составит 2 007 130 руб. Для производства нового продукта нет необходимости в покупке дорогостоящего оборудования, т.к. теплоноситель будет производиться на имеющихся производственных мощностях. Наше преимущество в производстве нового продукта состоит в том, что нет необходимости в поиске сырья и заключение дополнительных договоров с поставщиками, т.к. основное сырье для производства теплоносителя – этиленгликоль, это сырье используется для производства основного продукта нашей компании тосола.

Теплоноситель предназначен для различных систем отопления и кондиционирования в качестве рабочей жидкости, обеспечивающей работу в диапазоне от - 30°C до 106°C, в соответствии с инструкциями по правилам эксплуатации оборудования. Безопасный теплоноситель также может использоваться в любых системах, но в первую очередь для двухконтурных котлов и в объектах с повышенными требованиями по экологической безопасности.

Для снижения коррозионной активности теплоносителя используются ингибиторы коррозии. Так же в состав теплоносителя вводят ингибиторы накипеобразования, набухания и растворения резиновых уплотнителей систем отопления, пенообразования и мн. др.

Подобранный пакет присадок теплоносителя надежно защищает от накипи, пенообразования и коррозии. Теплоноситель не оказывает агрессивное воздействие на пластик и металлопластик, резину, поранит и лен, т. е. исключена возможность протечек. Однако следует знать, что он обладает несколько большей текучестью, чем вода, поэтому необходимо тщательнее осуществлять сборку всех стыковочных узлов и обязательно проводить предварительную опрессовку системы.

Теплоноситель обладает высокой стабильностью и обеспечивает непрерывную работу в течение пяти лет. Срок службы теплоносителя зависит от условий его эксплуатации. Не рекомендуется доводить теплоноситель до состояния кипения, т. к. при перегреве до 170°C начнется термическое разложение этиленгликоля и присадок. Поэтому в нагревательных котлах должна быть обеспечена хорошая циркуляция теплоносителя. Следует также учитывать, что теплоноситель имеет более высокий коэффициент объемного расширения по сравнению с водой, поэтому расширительный бак в системах должен быть не менее 15% их объема.

Теплоноситель предназначен только для технического использования не допускайте его попадания в пищевые продукты и в питьевую воду во избежание отравления! При попадании на кожу или одежду теплоноситель легко смывается водой, не оставляя раздражения или ожогов. Теплоноситель марки ISL - пожара и взрывобезопасен, к продукту будет прилагаться сертификат соответствия и санитарно-эпидемиологическое заключение. Технические показатели теплоносителя приведены в таблице 2.2.1

Таблица 2.2.1 - Технические показатели теплоносителя

№ п/п	Показатели	Теплоноситель	
1	Внешний вид	Прозрачная жидкость желтого цвета, без механических примесей	
2	Плотность, г/см ³ при 20°С	1,061	
3	Температура начала кристаллизации, °С	- 31	
4	Температура кипения при 760 мм. рт. ст, °С	106	
5	Щелочность, см ³	21,7	
6	Водородный показатель (РН) при 20°С	8,2	
7	Вспениваемость:	Объем пены через 5 мин. при 88°С, см ³	3,54
		Время исчезновения пены, сек	1,35
8	Вязкость кинематич., Сст	При 20°С	3,75
		При 80°С	1,43
9	Вязкость динамическая, Мпа*с	При 20°С	3,75
		При 80°С	1,43
10	Теплопроводность, кал/см*с*°С	При 20°С	0,43
		При 80°С	0,44
11	Коэффициент объемного расширения, °С-1	15	
12	Коррозионное воздействие на металлы, г/м ² , сутки:	медь М1	0,02
		латунь Л 63	0,02
		припой ПОС-40-2	0,04
		алюминий Ал-9	0,04
		чугун Сч18-36	0,03
	сталь 20	0,02	
13	Набухание резины, % (изменение объема при 100°С в течение 72 часов)	резина марки 57-5006	1,3
		резина марки 57-7011	1,0

Теплоноситель будет продаваться в фасованном виде – 10, 20 и 50л в пластмассовой таре. Под заказ разливаться в 216л бочки или отгружается наливом (кубы, бензовозы и т.д.).

В связи с расширением индивидуального жилищного строительства, значительным развитием строительства загородных домов, суровым климатом нашего региона, сбыт предполагаемой продукции прогнозируется с большой уверенностью.

Первый этап развития нового продукта потребует время равное 6 месяцев, по истечении которого процесс внедрения на новый рынок закончится. К этому времени предприятие завоеует определенную репутацию и приобретет имидж надежного делового партнера на новом рынке, четко выполняющего взятые на себя обязательства, как среди взаимодействующих предприятий, так и потенциальных клиентов за счет повышенного внимания к их нуждам и потребностям.

Основной целью производственного плана является предоставление информации по обеспеченности с производственной стороны выпуска продукции и разработка мер по поддержанию и развитию производства. Производственный план призван ответить на вопрос, как фирма намерена создавать свою продукцию или услуги, охарактеризовать ее производственную деятельность.

Для производства теплоносителя необходима производственная линия, т.к. линия по производству тосола не загружена на полную мощность, производство теплоносителя будет проводиться на этой же линии что позволит сократить расходы на приобретение дорогостоящего оборудования.

Для приобретения сырья и материалов нам не нужно заключать новые договора с поставщиками, так как для производства теплоносителя используется этиленгликоль. Этиленгликоль закупается большими объемами для производства тосола. Так же закупается необходимый пакет присадок.

Для производства новой продукции необходимо принять 5 сотрудников:

Химик – технолог следит за технологическим процессом производства продукта.

Литейщица - разливает готовую продукцию по канистрам.

Разнорабочий - складирование готовой продукции.

Потребность в персонале и заработной плате на один месяц представлена в таблице 2.2.2

Начисления на оплату труда 26,8% от ФЗП (пенсионный фонд ФБ – 6%, страховая часть + накопительная – 14%, мед. страх – 3,1%, фонд социального страхования – 2,9%, травматизм – 0,8%).

Таблица 2.2.2 - Численность персонала и уровень затрат на заработную плату (на один месяц)

№ п/п	Специальность	Потребность, чел.	Средняя зар.плата, руб.	Затраты на зар.плату, руб.	Начисления на зар.плату, руб.(26,8%)	Итого
1	Химик-технолог	1	12000	12000	3216	15216
2	Литейщица	2	8000	16000	4288	20288
3	Разнорабочий	2	6000	12000	3216	15216
	Итого:			40000	10720	50720

Исходя из данных таблицы 2.2.2, мы видим что, затраты на заработную плату сотрудникам за месяц составили – 50 720 руб. Потребность в персонале и заработной плате по годам представлена в таблице 2.3. Размер заработной платы по годам рассчитывался с учетом инфляции 11% в год.

Таблица 2.2.3 - Расчет фонда заработной платы (по годам)

Категория работников	Год					
	2013		2014		2015	
	Затраты на зар.плату, руб.	Начисление на зар.плату, руб.(26,8%)	Затраты на зар.плату, руб.	Начисление на зар.плату, руб.(26,8%)	Затраты на зар.плату, руб.	Начисление на зар.плату, руб.(26,8%)
Рабочие осн. пр-ва	480 000	128 640	532 800	142 790	591 408	158 497
Итого	480 000	128 640	532 800	142 790	591 408	158 497

Подготовительная стадия, которая уже проведена, состоит из разработки и изготовления для производства пробного замеса, проведение тестирования на коррозионную стойкость и разработки документации. Расчет стоимости исходного сырья представлен в таблице 2.2.4

Таблица 2.2.4 - Расчет исходного сырья

Наименование	Ед. изм.	Кол-во	Цена (руб.)	Сумма (руб.)	Стоимость 1кг
М Э Г	кг	935	40	37400	
Вода дистиллированная	кг	1050	0,46	483	
Динатрий фосфат	кг	4	20,5	82	
Декстрин	кг	0,4	30	12	
Бензотриазол	кг	0,3	250	75	
Триэтаноламин	кг	10	50	500	
Резорцин(краситель)	кг	0,3	2000	600	
ПМС-200	кг	0,01	234	2,34	
Итого:		2000		39154	19,58

За расчетную базу берем цену на изготовление одной единицы продукции, она равна 19,58 руб.

Стоимость электроэнергии на технологические цели рассчитывается исходя из количества потребляемой энергии. Потребляемая мощность оборудования – 5,8кВт/ч, стоимость 1кВт/ч – 2,2 руб.

Теплоноситель будет продаваться в бочках 216л. Под заказ разливаться в пластмассовые канистры – 10, 20 и 50л, или отгружается наливом (кубы, бензовозы и т.д.). Стоимость бочек – 200руб.

Затраты на запасные части составят 0,01% в месяц от остаточной стоимости оборудования, стоимость линии по производству теплоносителя – 4 000 000мл. руб.

Для оформления разрешительных документов потребуется 30 000руб. Документы действительны в течение 5 лет, затраты будут списаны в течение первого года.

Стоимость рекламной компании составит 2 000руб. в месяц. Общецеховые затраты составят 1500руб. в месяц, покупка спецодежды, перчаток и др.

Рассчитаем полную себестоимость продукции по годам и на единицу продукции, все расчеты велись с учетом инфляции 11% в год. Полученные данные представлены в таблице 2.2.5. Из данной таблицы мы видим, что доля постоянных расходов из года в год уменьшается, за счет увеличения объема продукции. Доля постоянных расходов в себестоимости продукции составляет – 20,53%.. Доля переменных расходов – 79,46%, из них основные расходы - это сырье и материалы – 92,66%, соответственно переменные расходы из года в год увеличиваются в основном за счет сырья и материалов.

Таблица 2.2.5 - Расчет себестоимости продукции

№	Показатели	Год					
		2017г. При объеме производства 120 000 тонн		2018г. При объеме производства 144 000 тонн		2019г. При объеме производства 182 200 тонн	
		затра ты на едини цу проду кции, руб.	Всего, руб.	затраты на единицу продукци и, руб.	Всего, руб.	затраты на единицу продукци и, руб.	Всего, руб.
1	Полная себестоимость	26,59	3 191 040	28,18	4 056 818	30,02	5 470 502,56
3	Итого переменные затраты, в т.ч.:	21,13	2 535 600	23,12	3 329 280	25,59	4 662 935,28
	Сырье и материалы	19,58	2 349 600	21,73	3 129 120	24,12	4 394 718,66
	Затраты на тару	1,00	120 000	1,11	159 840	1,23	224 488,62
	Расходы на электроэнергию	0,30	36 000	0,28	40 320	0,24	43 728,00
	Оформление документов	0,25	30 000				
4	Итого постоянные затраты, в т.ч.:	5,46	655 440	5,06	727 538	4,43	807 567,28
	Заработная плата	4,00	480 000	3,70	532 800	3,25	591 408,00
	Отчисления на ФОТ	1,07	128 640	0,99	142 790	0,87	158 497,00
	Расходы на рекламу	0,20	24 000	0,19	26 640	0,16	29 570,40
	Затраты на запасные части, 0,01%	0,04	4 800	0,04	5 328	0,03	5 914,08
	Цеховские затраты	0,15	18 000	0,14	19 980	0,12	22 177,80
6	Всего издержек:(п.3+п.4)	26,59	3 191 040	28,18	4 056 818	30,02	5 470 502,56

Основным методом определения цены предприятия ООО «Митрополь» является «с/с + прибыль».

Цену товара рассчитаем по формуле:

$$Ц = (с/с + П) + НДС (1)$$

где Ц – цена, руб.

с/с – полная себестоимость продукции, руб.

П – планируемый размер прибыли на единицу продукции, руб. (55 % от полной себестоимости)

НДС – налог на добавленную стоимость на единицу продукции определяется по ставке 18% к цене предприятия на единицу продукции (с/с + п), руб.

$$Ц = (26,59 + 55\%) + 18\% = 48,6 \text{ руб. (по формуле 1)}$$

Анализ будущего рынка сбыта – это один из важнейших этапов подготовки бизнес – плана, и на такую работу нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Опыт показывает, что неудача большинства провалившихся со временем коммерческих проектов, была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости.

Тосолы, антифризы и специальные теплоносители отличаются процентным соотношением гликоль/вода и химическим составом присадок, причем технологии производства их практически одинаковы. Если оценивать перспективы развития рынка теплоносителей в целом, то со временем, по нашим прогнозам, он будет поделен между крупными производителями тосолов, которые предложат более низкие и стабильные цены. Производители этиленгликоля (основная составляющая теплоносителя) стимулируют низкими ценами большие объемы закупок, которые могут себе позволить крупные производители тосолов, так как объемы его производства

на несколько порядков превышают объемы производства теплоносителя, предназначенных для систем отопления. Рентабельность производства тосолов (8–9%) в два раза ниже, чем рентабельность производства теплоносителей (17–25%), что обусловлено жесткой конкуренцией на фоне приблизительно равного качества тосолов, – и это также окажет стимулирующее влияние на захват рынка теплоносителей производителями тосолов. Но не следует забывать, что выпуск специальных жидкостей для систем отопления требует серьезного подхода – как в разработке, так и в контроле качества готовой продукции.

Анализ необходимо начать с оценки потенциальной емкости рынка. Основные рынки сбыта продукции являются:

1. Строительные компании (строительство частного жилья, загородных домов и дачное строительство)
2. Компании, занимающиеся продажей и установкой отопительных систем.
3. Розничная и оптовая торговля строительных материалов.

Показатели оценки рынка сбыта продукции ООО «Митрополь» сгруппированы в таблице 2.2.6

Таблица 2.2.6 - Оценка рынка сбыта продукции

№ п/п	Показатели	Город	Населенные пункты в радиусе 100 км.	Рынки, удаленные за 100 км
1.	Уровень спроса	высокий	средний	средний
2.	Степень удовлетворения спроса	средний	средняя	низкий
3.	Уровень конкуренции	средний	средний	низкий
4.	Доля потребителей, готовых купить продукцию	35 %	28 %	20%

Вторым этапом является оценка конкурентов. Нашими основными конкурентами являются компании, которые сами производят теплоноситель и компании, которые закупают готовый теплоноситель. Оценка конкурентов представлена в таблице 2.2.7

Таблица 2.2.7 - Оценка конкурентов

№ п/п	Факторы	Собственное производство	Основные конкуренты		
			«Ваш дом»	«Витар»	«Агромаркет»
1	Объем продаж тонн/год	120 000	95 000	150 000	110 000
2	Уровень цены, за ед. прод.	48,6	53	49,5	52
3	Собственное производство или закуп продукта	собственное	закуп	собственно е	собственное
4	Расходы на рекламу	осуществляют ся	Очень редко	осуществля ются	Очень редко
5	Качество продукции	высокое	высо кое	среднее	высокое
6	Занимаемая доля рынка, %	25 %	20%	31%	23%
7	Время деятельности предприятия по выпуску теплоносителя, лет	-	2	5	3

Исходя из представленных данных таблицы основным конкурентом ООО «Митрополь» являются компании «Витар» и «Агромаркет», основная специализация этих компаний производство автохимии, преимущество компаний в том, что они сами производят продукцию, а не закупают ее. Что дает возможность снижения продажных цен. У второго конкурента продукция более конкурентоспособна по цене. Одним из факторов, определяющих основного конкурента является время деятельности его на рынке. Ценовая политика предприятия представлена в таблице 2.2.8

Таблица 2.2.8 - Ценовая политика предприятия

№ п/п	Постановка вопроса при исследовании объекта или метод его анализа	Характеристика и оценка фактического состояния дел	Прогноз положения дел, оценка его показателями и действия по его улучшению
1	Насколько цены отражают издержки вашего предприятия, конкурентоспособность товара, спрос на него	В полной мере. Уровень издержек ниже среднерыночных	Сохранится в полной мере. Постоянный анализ структуры издержек.
2	Как оценивают покупатели уровень цен на товары вашего предприятия?	Уровень цен приемлем	При сохранении качества товара, цена станет вторичным критерием.
3	Как относятся покупатели к установленным ценам?	Положительно	Положительно, даже при увеличении в случае обоснованности.
4	Используются ли предприятием политика стимулирующих цен?	Предусматривается	Возможна, при ужесточении конкуренции.
5	Используется ли предприятием политика стандартных цен?	Используется на начальном этапе.	При стабильном экономическом положении предполагается установить гибкую систему ценообразования.
6	Как действует предприятие, когда конкуренты изменяют цены?	Проводится анализ конъюнктуры рынка, определяются возможные причины подобных действий конкурентов, принимаются меры для снижения возможных потерь.	Аналогичные действия, и, кроме того, могут проводиться переговоры с конкурентами.
7	Известны ли цены на товары вашего предприятия потенциальным покупателям?	Да, указаны в прайс-листах.	Предполагается индивидуальная рассылка изменившихся прайс-листов крупным и постоянным клиентам.

Таким образом, продукция ООО «Митрополь» является конкурентоспособной, т.к. цена на единицу продукции ниже средневзвешенной рыночной цены, т.е. уровень цен приемлем.

Сильными сторонами нашей продукции выступает высокое качество продукции, ее долговечность и экологическая чистота, а также конкурентоспособность по качеству, цене, стимулированию спроса и месту расположения. Менеджерами компании разработаны методы эффективной доставки продукции до потребителей. Разрабатывается производственная идея по адекватной защите торговой производственной марки. К недостаткам продукции можно отнести недостаточно изученный спрос на теплоноситель, хотя эта причина устраняется при увеличении время нахождения компании на рынке.

Современный 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. Главное в маркетинге – двойной и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это то, что вся деятельность компании, в том числе и формирование ее производственной программы, научно-технические исследования, капиталовложения, финансовые средства и рабочая сила, а также программы сбыта, технического обслуживания и др., должны основываться на глубоких и достоверных знаниях потребительского спроса и его изменений. Необходимо выявление неудовлетворенных запросов покупателя с тем, чтобы ориентировать производство на их обеспечение. С другой стороны важно активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

Выбор системы распространения товара ООО «Митрополь» представлен на рисунке 2.2.1

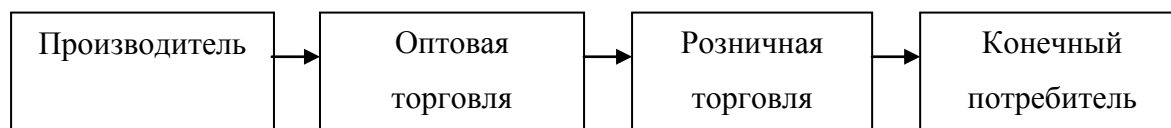


Рисунок 2.2.1 - Схема распространения товара ООО «Митрополь»

Третий этап – прогноз объемов продаж. На данном этапе предполагаемый объем сбыта рассчитывается исходя из результатов проводимых маркетинговых исследований рынка, объем и динамика спроса покупателей, учета конкуренции. Предполагаемый объем реализации нового продукта представлен в таблице 2.2.9

Таблица 2.2.9 - Производственная программа ООО «Митрополь»

Товар	Г о д ы					
	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	Кoeff. роста объемов выпуска продукции	Объем выпуска с учетом коэфф. Роста, нат. ед.	Кoeff. роста объемов выпуска продукции	Объем выпуска с учетом коэфф. роста, нат. ед.	Кoeff. роста объемов выпуска продукции	Объем выпуска с учетом коэфф. роста, нат. ед.
Теплоноситель	1,0	120 000	1,20	144 000	1,30	182 200
Итого:	1,0	120 000	1,20	144 000	1,30	187 200

Анализируя производственную программу предприятия, необходимо отметить, что на 2017 г. планируется производство 120 000 тонн теплоносителя, на 2018 и 2019 гг. предполагается увеличить объем производства на 20 % и 30 % соответственно.

Цель финансового плана – определить эффективность предлагаемого проекта. Эффективность проекта характеризуется целой системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников.

В данном разделе будут рассмотрены следующие показатели эффективности:

1. Прогноз прибылей и убытков.
2. Расчет точки безубыточности.
3. Период окупаемости проекта.

По этим показателям будет сделан вывод о целесообразности и эффективности проекта.

Объем финансирования проекта составляет 209 900 тыс. Финансирование проекта будет производиться за счет средств компании.

Прогноз о прибылях и убытках по производству товара показывает, получает ли фирма прибыль от продажи товара, а также рентабельность продукции и продаж, показывающая предполагаемый уровень развития фирмы во времени.

Все расчёты выполняются на 3 года с момента освоения проекта: для 1-го года – по месяцам, 2-го – по кварталам, 3 – го – суммарно весь год.

Все рассчитанные данные сведены и представлены в таблице 2.2.10

Таблица 2.2.10 - Прогноз прибылей и убытков (сводный за три года)

№ п/п	Показатели	Всего за 2017год	Всего за 2018год	Всего за 2019год
1	Объем продаж, тонн	120 000	144 000	182 200
2	Доходы (выручка) от реализации без НДС.	5 832 000	7 776 000	10 932 000
3	Полная себестоимость	3 191 040	4 057 365	5 470 502
	В т.ч. условно-переменные затраты	2 535 600	3 329 827	4 662 935

Продолжение табл. 2.2.10

	2	3	4	5
	-условно-постоянные затраты	655 440	727 538	807 567
4	Прибыль, руб.	2 640 960	3 715 674	5 461 497
5	Налог на прибыль	633 830	892 472	1 310 759
6	Чистая прибыль	2 007 130	2 826 162	4 150 738
	Рентабельность продукции, % (п.б:п.3 * 100 %)	62,8%	69,6%	75,8%
	Рентабельность продаж, % (п.б: п.2* 100 %)	34,4%	36,3%	38%

План доходов и расходов на 3 года в соответствии с прогнозом тенденций развития отрасли отражает, что в течение 2017-2019 гг. предприятие, несмотря на рост издержек, будет получать устойчивую прибыль, рентабельность продукции и продаж в динамике увеличивается, что является положительной тенденцией.

Каждое предприятие, начиная процесс производства или принимая решение о расширении, должно быть уверенным, что его затраты обязательно окупятся и принесут прибыль. Для получения прибыли необходимо, чтобы объем выручки от продаж превышал сумму постоянных и переменных издержек фирмы. Чтобы определить при каком объеме продаж окупятся валовые затраты фирмы, необходимо рассчитать точку безубыточности. Показатели для расчета точки безубыточности приведены в таблице 2.2.11

Таблица 2.2.11 - Расчет уровня безубыточности

Показатели	Руб./мес.
Объем продукции, тонн	6 000
Цена за единицу продукции, руб.	48,6
Выручка от реализации, тыс. руб.	291 600
Постоянные затраты, тыс. руб.	54 620
Переменные затраты, на единицу продукции, руб.	21,3
Валовая прибыль в %:	56,18

Чтобы найти точку безубыточности, необходимо ответить на вопрос: до какого уровня должна упасть выручка предприятия, чтобы прибыль стала нулевой? Нельзя просто сложить постоянные и переменные издержки, так как при снижении выручки переменные издержки снизятся. При снижении валовой выручки переменные издержки будут сокращаться в той же пропорции. На основе этого утверждения можно воспользоваться формулой точки безубыточности:

$$N_o = I_{\text{пост}} / C_{\text{ед}} - I_{\text{пер}}, \quad (2)$$

где $I_{\text{пост}}$ – Постоянные издержки;

$C_{\text{ед}}$ – Цена единицы продукции;

$I_{\text{пер}}$ – Удельные переменные издержки (на единицу продукции).

$$N_o = 54\,620 / 48,6 - 21,3 = 2000,7 \text{ кг. (по формуле 2)}$$

Мы видим, что точка безубыточности будет достигнута при продаже 2 000 кг

Рассчитать точку безубыточности можно и по формуле:

$$N_o = I_{\text{пост}} / V_{\text{пр}}\% \quad (3)$$

где $I_{\text{пост}}$ – постоянные издержки;

$V_{\text{пр}}$ - валовая прибыль в %

$$N_o = 54\,620 / 56,18 = 97\,223 \text{ руб. (по формуле 3)}$$

Чтобы убедиться, что мы получили ту же самую цифру, достаточно рассчитать стоимость 2 000 кг. теплоносителя.

$$2000,7 * 48,6 = 92\,234 \text{ руб.}$$

Из полученных данных мы видим, что точка безубыточности производства достигается после выпуска 2000кг теплоносителя, что соответствует выручке 97 234 руб.

Период возврата капитальных вложений (срок окупаемости) – период времени, который необходим для того, чтобы будущая прибыль предприятия достигла величины осуществления капитальных вложений. Показатель срока окупаемости характеризует интенсивность возврата затраченных средств на определенном интервале времени после их вложения, таб.2.2.12

Таблица 2.2.12 - Расчет периода окупаемости вложенных инвестиций

Период, месяц	Приведённый финансовый результат, Р, руб.	Приведённая величина затрат, З, руб.	Чистая приведённая величина дохода, ЧПВД = Р – З, руб.
0	0	209 900	- 209 900
1	82 992	126 908	-82 992
2	125 126	82 992	42134
3	167 262	0	167 762
4	167 262	0	167 062

Срок окупаемости проекта составляет 3 месяца, т.е. после трех месяцев будут возвращены инвестированные средства в размере 209 900руб. и проект начнет приносить прибыль.

В предпринимательской деятельности всегда существует опасность того, что цели, поставленные в плане, могут быть полностью или частично не достигнуты. Для этого необходимо попытаться спрогнозировать риски и рассмотреть их влияние на деятельность предприятия.

К основным рискам, препятствующим вводу проекта в эксплуатацию и его дальнейшему существованию можно отнести:

Политические риски: связаны с нестабильностью хозяйственного, налогового, банковского, земельного и других законодательств в РФ, отсутствием поддержки или противодействием правительства и т.п.

Меры по снижению риска:

- совершенствование налогового законодательства;
- формирование деловой внешней среды (партнеры, сети, финансово-промышленные группы);
- активное участие учредителей во взаимодействии с властными структурами.

Юридические риски: связаны с несовершенством законодательства, нечетко оформленными документами, неясностью судебных мер в случае разногласий учредителей.

Меры по снижению риска:

- четкая и однозначная формулировка соответствующих статей в документах;
- привлечение для оформления документов специалистов, имеющих практический опыт в этой области.

Производственные риски: связаны с возможностью задержек ввода в эксплуатацию новых технических средств и недостаточно высоким качеством предоставляемых услуг.

Меры по снижению рисков:

- четкое календарное планирование и управление реализацией проекта;
- разработка и использование системы контроля качества услуг;
- обоснование и выделение финансовых средств для приобретения высококачественного оборудования;
- подготовка квалифицированных кадров.

Внутренний социально-психологический риск: социальная напряженность в коллективе, дефицит или текучесть профессиональных кадров.

Меры по снижению риска:

- подбор профессиональных кадров (включая тестирование), при необходимости – обучение;
- выработка механизма стимулирования работников, включая участие в результатах деятельности фирмы;
- система сквозной многоуровневой информированности рабочих и служащих;
- разработка эффективного подхода к формированию и распределению фонда оплаты труда.

Маркетинговые риски: связаны с возможными задержками выхода на рынок, неправильным (без учета потребностей рынка) набором услуг, ошибочным выбором маркетинговой стратегии и ценовой политики. Задержки выхода на рынок могут быть вызваны, к примеру, производственно-техническими причинами.

Меры по снижению риска:

- разработка маркетинговой стратегии;
- разработка и реализация программы маркетинговых мероприятий;
- проведение полного комплекса маркетинговых исследований и т.п.

Финансовые риски: отсутствие или незначительная величина доходов, зависящих в первую очередь от рекламы и качества продуктов или услуг.

Меры по снижению риска:

- неотложное проведение исследований требований потребителей услуг;
- обоснование и выделение достаточных финансовых средств для создания и приобретения высококачественного оборудования;
- выход на фондовый рынок;

- разнообразие предлагаемых схем финансирования проекта;
- разработка инвестиционно-финансовой стратегии;
- проведение комплекса мер по поиску инвестиционных и кредитных ресурсов.

Из всего перечня рисков особое внимание уделяется финансово-экономическим рискам, классификация которых отражены в таблице 2.2.13

Таблица 2.2.13 - Финансово-экономические риски

Виды рисков	Отрицательное влияние на прибыль
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса
Снижение цен конкурентов	Снижение цен
Увеличение производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цен
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	Снижение прибыли из-за роста цен
Платежеспособность потребителей	Падение продаж
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы	Снижение прибыли из-за роста цен
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов

Произведем оценку финансово-экономических рисков, для этого возьмем шесть простых рисков $S_i (i=1,2,\dots,6)$:

- 1- рост цен на сырье, материалы, перевозки;
- 2- появление альтернативного продукта;
- 3- снижение цен конкурентов;
- 4- увеличение производства у конкурентов;
- 5 – неустойчивость спроса;
- 6 – Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы.

По степени значимости (P_1) все риски делятся на две группы: P_1 и P_2 .

Риски первой группы считаются приоритетными, в первую группу входят риски S_1, S_2, S_3, S_4 , во вторую - S_5, S_6 . Число рисков в первой группе $M_1= 4$, а во второй $M_2= 2$. По степени значимости рискам приданы веса - W_i / $W_1= 0,4$; $W_2= 0,2$; $W_3 = 0,15$; $W_4 = 0,12$; $W_5 = 0,08$; $W_6 = 0,05$. Причем сумма всех рисков по всем группам равна единице.

Для оценки рисков вероятности наступления событий, относящихся к каждому простому риску, были привлечены эксперты (экспертная группа состояла из сотрудников компании – ком. директор, руководитель ОМТС, начальник отдела снабжения, бухгалтер, технолог, начальник ТО), результаты их оценки приведены в таблице 2.2.14

Таблица 2.2.14 - Оценка рисков экспертами

Вид риска	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6
Средняя вероятность появления риска (V_i)	0,4	0,3	0,6	0,2	0,5	0,7

Определим веса групп с наименьшим приоритетом по формуле:

$$W_k = 2/k*(f+1) \quad (4)$$

где f – соотношение весов первого и последнего приоритета,

k – число включенных в расчет групп.

$$F = W_1/W_6 = 0,4/0,05 = 8$$

Так как мы находим веса группы с наименьшим приоритетом то $W_i = W_2$,

$$W_2 = 2/2(8+1) = 0,11 \quad (\text{по формуле 4})$$

Вес второй группы $W_2 = 0,11$, определим вес первой группы по формуле:

$$W_1 = W_k * ((k-1) * f + 1 - 1 / (k-1)) \quad (5)$$

$$W_1 = 0,11 * ((2-1) * 8 + 1 - 1 / (2-1)) = 0,88$$

Вес первой группы $W_1 = 0,88$, определим веса простых рисков в каждой из групп по формуле:

$$W_i = W_1 / M_i \quad (6)$$

где M_i – число рисков в группе.

Для первой и второй группы веса рисков равны:

$$W_1 = 0,88 / 4 = 0,22 \quad (\text{по формуле 6})$$

$$W_2 = 0,11 / 2 = 0,055 \quad (\text{по формуле 6})$$

Данные расчета сведем в таблицу 2.2.15

Таблица 2.2.15 - Веса рисков в приоритетных группах

Приоритеты	Вид риска	Вес риска в данной группе
P ₁	S ₁	0,22
	S ₂	0,22
	S ₃	0,22
	S ₄	0,22
P ₂	S ₅	0,055
	S ₆	0,055

Используя вероятные оценки рисков, полученные экспертами, можно определить бальные оценки наступления рисков по формуле:

$$R = W_i * V_i \quad (7)$$

где R – бальная оценка по всем рискам.

Расчет бальной оценки рисков представлен в таблице 2.2.16

Таблица 2.2.16 - Бальная оценка рисков

Вид риска (S)	Вес риска (W)	Вероятность риска (V)	Бальная оценка ($W_i * V_i$)
S ₁	0,22	0,4	0,088
S ₂	0,22	0,3	0,066
S ₃	0,22	0,6	0,132
S ₄	0,22	0,2	0,044
S ₅	0,055	0,5	0,0275
S ₆	0,055	0,7	0,0385
Итого	-	-	0,396

Приняв $R = 0,396$ за 100 баллов, проведем ранжирование рисков по существенным видам и оценим по баллам. Полученные данные приведены в таблице 2.2.17

Таблица 2.2.17 - Значение рисков и их ранжирование

Вид риска	Значение риска, баллы ($(W_i * V_i) * 100 / 0,396$)	Ранжирование риска
1	2	3
S ₁	22,2	2
S ₂	16,7	3
S ₃	33,3	1
S ₄	11,1	4
S ₅	7,0	6
S ₆	9,7	5
Итого	100	

Исходя из данных таблицы 2.2.17, мы можем назвать три наиболее существенных риска реализации данного проекта по степени приоритетности:

1. Снижение цен конкурентов – 33,3 балла;
2. Рост цен на сырье, материалы, перевозку – 22,2 балла;
3. Платежеспособность потребителей – 16,7балла.

Проанализировав виды рисков можно сказать, что:

- снижение цен конкурентов и снижение цен на данный тип продукта имеет большую вероятность но, стратегия предприятия направлена на создание продукта-лидера по качеству, что подразумевает определенный уровень цен, характеризующих это качество;

- рост цен на сырье, материалы и перевозки имеет большую вероятность, так как большинство предприятий индексируют свои цены в соответствии с ростом курса доллара, но в настоящее время на рынке сырья, материалов и перевозок имеется большая конкуренция и всегда можно найти оптимальное решение этой проблемы;

- платежеспособность потребителей в современной ситуации достаточно низкая, но, предприятие имеет возможность снизить отпускные цены и увеличить объемы продаж;

- увеличение производства у конкурентов имеет большую вероятность, мера противодействия – создание продукта с новыми потребительскими качествами;

- зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы имеет малую вероятность по причинам указанным выше.

- неустойчивость спроса маловероятна, потому, что этот рынок является бурно развивающимся и имеет большую емкость, и кроме этого в структуре прибыли предприятия имеется большой запас для снижения отпускных цен и тем самым восстановления прежних объемов продаж;

появление нового продукта не стоит ожидать, т.к. он уже существует, это вода и тосол. Основное решение этого вида риска – это умеренная цена по отношению к цене конкурирующего товара и усиленная рекламы по характеристикам этого продукта.

- рост налогов маловероятен, но даже в случае этого события предприятие будет акцентировать внимание на налоговом планировании своей деятельности.

2.3 Оценка эффективности и разработка рекомендаций по повышению устойчивости инновационного проекта

Определение эффективности производства начинается с установления критериев эффективности, т. е. главных признаков оценки эффективности, раскрывающих ее сущность. Смысл критерия эффективности производства вытекает из необходимости максимизации получаемых результатов или минимизации производимых затрат исходя из целей развития предприятия.

Отсюда в качестве исходного количественного критерия эффективности должна выступать годовая норма прибыли на вложенный капитал, определяемая по формуле:

$$E = П/К \text{ (8)}$$

где E – норма прибыли на вложенный капитал, %;

П – чистая прибыль (годовая) за вычетом налогов;

К - вложенный капитал, обеспечивающий получение прибыли;

$$E = 2\,007\,130/209\,900 = 9,6\% \text{ (по формуле 8)}$$

Годовая норма прибыли на вложенный капитал составила 9,6%.

Рентабельность продаж 1-ый год – 34,4%, 2-ой год – 36,3%, 3-ий год – 38%.

Рентабельность продукции 1-ый год – 62,8%, 2-ой год – 69,6%, 3-ий год – 75,8%.

Точка безубыточности производства достигается после выпуска 2000кг. теплоносителя, что соответствует выручке 97 234 руб.

Окупаемость проекта составляет 3 месяца

Исходя из представленных данных, можно сделать следующие выводы.

Для разработки и внедрения проекта необходимо 209 900 т. руб. Для финансирования проекта нет необходимости в заемных средств и долгосрочных кредитах, т.к. финансирование проекта будет производиться за счет средств компании.

Для производства нового продукта нет необходимости в покупке дорогостоящего оборудования, т.к. теплоноситель будет производиться на имеющихся производственных мощностях, что позволяет значительно сократить расходы

В планируемом периоде (2017 – 2019 гг.) имеет место рост объемов производства на 20 и 30 % соответственно, на существующих мощностях.

Годовая норма прибыли на вложенный капитал составила 9,6%, это означает, что 1 вложенный рубль приносит 9,6руб. прибыли.

Ожидаемая норма чистой прибыли (за первый год) составит 2 007 130 руб., планируемый прирост чистой прибыли в 2018г – 40,8%, 2019г. – 46,8%.

Планируемая рентабельность продаж и продукции увеличивается из года в год, что характеризует стабильный рост прибыли, увеличение производства продукции и его сбыт.

Сущность ценовой политики предприятия заключается в вытеснении конкурента за счет снижения цены (цена на единицу продукции ниже средневзвешенной рыночной цены).

Линейно-функциональная организационная структура данного предприятия достаточно эффективна.

Преимущество инновационного проекта по производству теплоносителя заключается в том, что при минимальных первоначальных

вложениях, есть перспектива получения стабильной прибыли, рост производства и реализации продукта.

Это дает основания сделать вывод, что реализация проекта по производству теплоносителя экономически целесообразна.

Для успешной деятельности предприятия большое значение имеет инновационный настрой менеджмента всех уровней управления, нейтрализация сопротивления изменениям, стимулирование различных инициатив. Каждый специалист инновационной фирмы должен нести ответственность и иметь возможность для проявления инициативы. Основная задача руководителя - расширить участие непосредственных исполнителей в принятии инновационных решений.

Систематическое снижение издержек — основное средство повышения прибыльности проекта. Естественно, что снижение издержек на производство продукции не изменяет его полезных свойств, но позволяет снизить цену в конкурентной борьбе. На начальном этапе производства продукции предприятие имеет возможность снизить отпускные цены и увеличить объемы продаж.

Повышение эффективности производства в значительной степени зависит от лучшего использования основных фондов. Необходимо интенсивнее использовать производственный потенциал, добиваться ритмичности производства, максимальной загрузки оборудования, существенно повышать сменность работы и на этой основе увеличивать съем продукции с каждой единицы оборудования, с каждого квадратного метра производственной площади.

Что касается совершенствования организации производства и труда, то этот процесс наряду с экономией на издержках за счет сокращения потерь практически во всех случаях обеспечивает повышение производительности труда, т.е. экономию затрат живого труда. Так же не нужно забывать о том,

что необходимо поощрять сотрудников причастных к производству и сбыту продукции. Заинтересовывать их в продвижении продукции и развитии этого проекта.

Немаловажную роль в повышении устойчивости проекта играет дальнейшее исследование рынка сбыта. Расширение клиентской базы по сбыту продукции. При разработке проекта был исследован рынок сбыта г.Белгород и Белгородской области, не охваченными остались близ лежащие регионы и регионы дальнего востока. Наша компания поставляет продукцию от Урала, до дальнего востока. Следовательно, что вся существующая клиентская база может быть нашими потенциальными клиентами по закупу и продвижению новой продукции.

Так же нужно отметить, что рекламная компания, это не мало важный фактор в продвижении продукции и повышении устойчивости проекта. Это посещение выставок, где можно получить информацию о конкурентах и их товарах, на выставках можно быть посетителем и участником, что дает возможность заключать новые сделки и продвигать свою продукцию.

В конечном итоге все мероприятия направлены на получение более высоких финансовых и экономических результатов работы.

Исследовав основные аспекты организации сервисного предприятия и подробно изучив теоретические основы бизнес-планирования, мы создали бизнес-план на новый вид продукции для ООО «Митрополь», экономически обоснованный аналитический документ, показывающий реальность планируемого проекта. Успешно разработаны производственный и организационный планы, а также план маркетинга и финансовые аспекты деятельности. По моим подсчетам, затраты окупятся достаточно быстро. Приведённые результаты финансово-экономической оценки данного инвестиционного проекта показывают, что он является прибыльным, имеет короткий срок окупаемости.

Исходя из представленных расчетных планируемых данных, можно сделать вывод, что в целом реализация проекта по производству нового вида продукции – теплоноситель экономически целесообразна.

Заключение

Целью данной работы, являлось определение направлений и возможностей развития предприятия на основе бизнес – планирования. Проанализировать эффективность инновационного проекта. Разработать рекомендации по оптимизации деятельности предприятия на основе полученных результатов. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы бизнес–планирования;
- разработан бизнес–план предприятия ООО «Митрополь» по выпуску нового продукта;
- произведена оценка эффективности бизнес-плана ООО «Митрополь» и рассмотрены показатели бизнес-плана с точки зрения возможностей развития предприятия.

В первой главе данного исследования были изучены: сущность и роль бизнес–плана, структура и последовательность разработки бизнес–плана, организация процесса бизнес планирования.

Краткий вывод из первой главы можно сделать следующий.

Бизнес–план – это критическая стартовая точка и базис всей плановой и исполнительской деятельности предприятия. Бизнес-план представляет собой краткое, точное и понятное описание предполагаемого бизнеса. Такой план позволяет выбрать из большого количества различных ситуаций наиболее перспективные и определить средства их достижения. Основной целью бизнес–планирования является привлечение потенциальных партнёров к бизнесу, привлечения инвесторов и спонсоров к предполагаемому направлению деятельности фирмы.

К основным причинам составления фирмой бизнес-плана относятся такие, как: ознакомление потенциальных партнёров с замыслами

предпринимателя; необходимость знания инвесторами и кредиторами объективной оценки делового предложения; цифровое обоснование эффективности бизнес-идеи. Основной вопрос составления бизнес-плана заключается в том, чтобы доказать целесообразность и экономическую эффективность инновационного проекта, для выполнения которого предприниматель пытается привлечь дополнительные средства. Бизнес-план помогает координировать деятельность партнёрских фирм, организовывать совместное планирование развития ряда организаций, связанных кооперированием и изготовлением одного или нескольких взаимодополняющих продуктов.

Таким образом, рассмотрев цели и сущность планирования, а также различные аспекты практики составления бизнес-планов, можно сделать заключение, что бизнес-план является неотъемлемой частью внутрифирменного планирования, одним из важнейших документов, разрабатываемых на предприятии.

Во второй главе данного исследования дана краткая характеристика предприятия ООО «Митрополь» и рассмотрена концепция производства нового продукта. А так же проведён анализ внешней и внутренней среды и составлен организационный план, производственный план и план маркетинговой деятельности.

Фирма ООО «Митрополь» вот уже практически 10 лет занимается производством и реализацией высококачественных технических жидкостей и смазочных материалов, необходимых при эксплуатации автомобилей. ООО «Митрополь» стремится развиваться в ногу со временем, отработывая новые технологии и выпуская качественный продукт. Целью предприятия является расширение границ взаимодействия на внутреннем рынке России, удовлетворяя потребности потребителей, быть конкурентоспособными и выйти на рынки ближайшего зарубежья.

Необходимость разработки и реализации бизнес-плана определилось потребностями предприятия в расширении деятельности. Анализ внутренней и внешней среды показал, что фирма вполне может осуществить выпуск нового продукта и выйти с ним на абсолютно новый рынок. Для этого был разработан производственный план и тщательно спланирован план маркетинговой деятельности, которые являются неотъемлемой частью бизнес-плана.

Основная цель производственного плана – предоставление информации по обеспеченности с производственной стороны выпуска продукции и разработка мер по поддержанию и развитию производства. В этот раздел включены такие сведения, как местоположение предприятия, виды требуемых производственных мощностей, необходимые производственные затраты, потребность в основных производственных фондах и рабочей силе.

В финансовом плане рассматриваются вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств на основе анализа текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации продукции на рынках в последующие периоды. Цель финансового плана – сформулировать и представить всеобъемлющую систему формулировок и проектировок, отражающих финансовые результаты деятельности компании. Этот раздел является наиболее важным для инвестора, т.к. именно из него он узнает, на какую прибыль он может рассчитывать.

ООО «Митрополь» по состоянию на 2015 год имеет устойчивое финансовое состояние, т.к. все коэффициенты находятся в пределах нормативных. В целом реализация проекта по производству теплоносителя экономически целесообразна.

Как показала практика, применение бизнес-планирования в развитии предприятия создает важные преимущества:

- делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- проясняет возникающие проблемы;
- стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль в организации.

Список литературы

1. **Гражданский кодекс РФ** (части 1, 2 и 3): По состоянию на 1 февраля 2014 г. – Белгород: Сиб. универ. Изд-во, 2014. – 494с.
2. **Аникеев С.А.** Методика разработки плана маркетинга. Сер. «Практика маркетинга» / С.А.Аникеев – М.: Форум, Информ-Студио, 2009. – 128 с.
3. **Балабанов И.Т.** Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом / И.Т.Балабанов – М.: Финансы и статистика, 2012. – 384 с.
4. **Барроу Пол.** Бизнес-план, который работает. / П.Барроу– М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 288с.
5. **Берл Густав.** Мгновенный бизнес-план. Двадцать быстрых шагов к успеху / Пер. с англ./ Берл Густав. - М.: Дело ЛТД, 2014. – 183с.
6. **Бизнес-план. Методические материалы.** Под редакцией профессора Р.Г. Маниловского. - М.: Финансы и статистика, 2008.-156 с.
7. **Бизнес-план: учебно-практическое пособие** / пер. с англ. Н.И. Алмазовой и И.Ю. Булиной. – 3-е изд. – М.: Изд-во Проспект, 2010 – 232с.
8. **Бринк И.Ю.,** Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники, учебные пособия». / И.Ю.Бринк, Н.А.Савельева / Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 384с.
9. **Бухалков М.И.** Внутрифирменное планирование: Учебник. – 2-е изд. / М.И.Бухалков – М.: ИНФРА-М, 2009. – 400с.
10. **Вайсман А.** Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. / А.Вайсман – М.: АО Интерэксперт, Экономика, 2008 – 166 с.
11. **Винокуров В.А.** Организация стратегического управления на предприятии. / В.А.Винокуров – М.: Центр экономики и маркетинга, 2009 – 160 с.

12. **Владими́рова Л.П.** Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. – 5-е изд., перераб. и доп. / Л.П.Владими́рова – М.: Издательско –торговая корпорация «Дашков и К°», 2011 – 400с.
13. **Горохов Н.Ю.,** Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. / Н.Ю.Горохов, В.В.Малев Информационно-издательский дом Филинь, 2007 – 208 с.
14. **Грибале́в Н.П.,** Бизнес-план. Практическое руководство по составлению. / Н.П.Грибале́в, И.П.Игно́тов С. Петербург: Белл, 2008 – 203с.
15. **Дойль П.** Маркетинг – менеджмент и стратегии. / П.Дойль 3-е изд./пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2008. – 544с.
16. Инвестиционные ресурсы промышленных предприятий: Учебное пособие / Я.Н. Друбецкий, В.Н. Цуглевич. – М.: Изд-во «Экзамен», 2012. – 416с.
17. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: Дело, 2013. – 584с.
18. Искусство финансирования бизнеса. Выбор оптимальных схем / А.С. Волков. – М.: Вершина, 2012. – 328с.
19. **Кириллова О.Л.** Бросок к цели / О.Л.Кириллова / Ростов н/Д.: Феникс, 2012. – 218с.
20. **Ковале́в В.В.** Анализ финансового состояния и прогнозирование банкротства. / В.В.Ковале́в – С.Петербург, 2009 – 250с.
21. **Ковале́ва А.М.** Финансовый менеджмент: Учебник. / А.М.Ковале́ва – М.: ИНФРА-М, 2012 – 284с.
22. **Котле́р Ф.** Основы маркетинга. / Ф.Котле́р – М.: Прогресс, 2010 – 734с.
23. **Ландсбаум М.** Маркетинг. XXI век: практ. Пособие / пер. с англ. О.В. Степановой. / М.Ландсбаум – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 448с.

24. **Липсиц И.В.** Бизнес-план – основа успеха. / И.В.Липсиц - М.: Машиностроение, 2008 – 80с.
25. Маркетинг: основы и маркетинг информации: учебник / В.Н. Ерёмин. – М.: КНОРУС, 2012. – 656с.
26. **Пелих А.С.** Бизнес-план. / А.С.Пелих – М.: Ось –89, 2010 - 96 с.
27. Планирование на предприятии / Т.Н. Бабич, Э.Н. Кузьбожев: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2011. – 336с.
28. **Попов В.М.** Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учеб. Пособие. – 5-е изд. / В.М.Попов – М.: Финансы и статистика, 2011. – 432с.
29. **Прыкина Л.В.** Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / Л.В.Прыкина – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012 – 407с.
30. **Фатхутдинов Р.А.** Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. / Р.А.Фатхутдинов М.: Дело, 2009. – 448с.
31. Финансовый бизнес-план: учебное пособие / Попов В.М., Ляпунов С.И. – М.: изд-во «Финансы и статистика», 2013. – 464с.
32. **Щиборщ К.В.** Практика инвестиционного проектирования / К.В. Щиборщ // Рынок цен. бумаг. – 2008. -№ 4. – С. 19-20.
33. **Щиборщ К.В.** Анализ рынка сбыта при инвестиционном проектировании / К.В. Щиборщ // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. - № 1. – С. 38-55.
34. **Щиборщ К.В.** Подготовка и оценка бизнес-плана инвестиционного проекта / К.В. Щиборщ // Консультант директора. – 2011. № 8. – С. 7- 19.

Приложения

Приложение А
Расчет себестоимости продукции

Все расчеты представлены с учетом инфляции 11% год.

Расчет стоимости сырья и материалов:

Стоимость на единицу продукции составила – 19,58руб. таб.2.4

2013г. $120\ 000 * 19,58 = 2\ 349\ 600$

2014г. $144\ 000 * 19,58 * 1,11 = 3\ 129\ 667,2$

2015г. $182\ 200 * 21,73 * 1,11 = 4\ 394\ 718,66$

Расчет стоимости тары:

Стоимость одной бочки – 200руб.

2013г. $120\ 000(\text{тон}) / 200(\text{объем бочки}) * 200(\text{цена бочки}) = 120\ 000\ \text{руб.}$

На единицу продукции – $120\ 000\ \text{руб.} / 120\ 000\ \text{тонн} = 1\ \text{руб.}$

2014г. $144\ 000 / 200 * 200 * 1,11 = 159\ 840$

На ед. продукции $159\ 840 / 144\ 000 = 1,11$

2015г. $182\ 200 / 200 * 222 * 1,11 = 224\ 488,62$

На ед. продукции $224\ 488,62 / 182\ 200 = 1,23$

Расчет потребляемой электроэнергии на единицу продукции:

1. Потребляемая мощность оборудования – 5,7кВт/ч

2. Стоимость 1кВт/ч – 2,2руб.

Потребляемая мощность за день:

$8(\text{часов}) * 5,7\ \text{кВт/ч} = 45,6\ \text{кВт/ч}$, за год $45,6 * 30 * 12 = 16416\ \text{Вт/ч}$

2013г. $16\ 416 * 2,2 / 120\ 000 = 0,30$

2014г. $16\ 416 * 2,2 * 1,11 / 144\ 000 = 0,28$

2015г. $16\ 416 * 2,44 * 1,11 / 182\ 200 = 0,24$

Оформление документов:

Стоимость сертификата качества и санпин. Рассчитываем только на первый год, т.к документы выдаются на 3г. г

2013г. Затраты на ед. продукцию 30 000/120 000=0,25руб.

Затраты на единицу продукции заработной платы: данные из таб.2.5

2013г. 480 000/120 000= 4

2014г. 532 800/144 000=3,7

2015г. 591 408/182 200=3,25

Начисления на ФОТ

2013г. 128 640/120 000=1,07

2014г. 142 790/144 000=0,99

2015г. 158 497/182 200=0,87

Расходы на рекламу: планируется ежемесячно 2 000руб.

2013г. 2 000*12/120 000=0,2 руб. на ед. продукции

2014г. 2 000*1,11*12/144 000=0,19

2015г. 2 220*1,11*12/182 200=0,16

Затраты на запасные части берем из расчета 0,01% в месяц от стоимости оборудования – 4 000 000мл. руб.

2013г. 4 000 000*0,0001= 400 руб.в мес.

400*12= 4 800руб в год. На ед. продукции 4 800/120 000=0,04

2014г. 4 800*1,11/144 000=0,04

2015г. 5328*1,11/182 200=0,03

Цеховские затраты: на единицу продукции в том числе

2013г. 1500*12/120 000=0,15

2014г. 18000*1,11/144 000=0,14

2015г. 19980*1,11/182 200=0,12

Приложение Б

Прогноз прибылей и убытков на 2017, 2018 г.г.

Показатели	2017 год				Итого	2018 год
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал		
Объем продаж, тон	30000	44000	40000	30000	144000	182200
Выручка от реализации, руб.	1620000	2376000	2160000	1620000	7776000	10932000
Итого переменные затраты, в т.ч.:	693714	917447	924952	693714	3229827	4662935
Сырье и материалы	652014	856287	869352	652014	3029667	4394719
Затраты на тару	33300	48840	44400	33300	159840	224489
Расходы на электроэнергию	8400	12320	11200	8400	40320	43728
Итого постоянные затраты, в т.ч.:	181885	181885	181885	181885	727538	807567
Заработная плата	133200	133200	133200	133200	532800	591408
Отчисления на ФОТ, 26,8%	35698	35698	35698	35698	142790	158497
Расходы на рекламу	6660	6660	6660	6660	26640	29570
Затраты на запчасти 0,01%	1332	1332	1332	1332	5328	5914
Цеховские затраты	4995	4995	4995	4995	19980	22178

Продолжение таблицы

Всего издержек: (п.3+п.4)	875599	1099332	1106837	875599	39573 65	54705 03
Валовая прибыль (п.2- п.б)	744401	1276668	1053163	744401	38186 35	54614 97
Налог на прибыль 24%	178656	306400	252759	178656	91647 2	13107 59
Чистая прибыль	565745	970268	800404	565745	29021 62	41507 38