

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**БИЗНЕС-ПЛАН РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
МОЛОЧНОКОНСЕРВНОЙ ОТРАСЛИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 09001462
Ивахно Тараса Максимовича

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Герасименко О.А.

Оглавление

Введение	6
Глава 1 Теоретические аспекты разработки бизнес-плана на предприятии.....	6
1.1 Понятие бизнес-плана и его виды.....	6
1.2 Структура и содержание бизнес-плана.....	18
Глава 2 Анализ текущей деятельности предприятия ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	30
2.2 Бизнес-план на новый вид продукции предприятия.....	46
2.3 Оценка экономической эффективности разработанного бизнес-плана....	59
Заключение.....	68
Список литературы.....	71

Введение

Актуальность темы исследования. Вне зависимости от сектора экономики, предпринимательская деятельность требует составления бизнес-плана. Такой документ составляется с целью планирования и эффективного управления бизнесом и является одним из основных инструментов менеджмента предприятия. Разработка бизнес-плана требует хороших знаний и рассмотрения многих аспектов в области финансов и экономики, маркетинга и продаж.

Бизнес-план является основой работы любой компании и содержит всю необходимую информацию относительно путей достижения поставленных целей. Он также может корректироваться в ходе работы в соответствии с изменившимися обстоятельствами. Бизнес-план необходим для реализации следующих видов работ:

- привлечение финансовых ресурсов;
- поиск высококорентабельных проектов;
- оценка надежности партнеров;
- оценка целесообразности финансовых вложений;
- повышение эффективности деятельности компании;
- комплекс услуг по финансовому оздоровлению компании.

Современные экономисты и менеджеры, чтобы выжить в условиях рыночной экономики и не допустить банкротства предприятия, должны обеспечить способность предприятия успешно функционировать и развиваться, сохранить равновесие активов и пассивов баланса предприятия в имеющейся внутренней и внешней среде, содействовать поддержанию платежеспособности и инвестиционной привлекательности предприятия.

Бизнес-план является основой работы любого предприятия. Бизнес-планирование дает руководителю реальную возможность выбора, в то время, как работа без плана этого выбора лишает. Это не значит, что в последствии руководитель должен полностью полагаться на бизнес-план и действовать в

рамках намеченных работ. Планирование бизнеса - это определение целей и путей их достижения, по средствам каких либо намеченных и разработанных программ действий, которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами.

Степень научной разработанности темы исследования. Составляют несколько научных групп источников.

Первая группа источников включает литературу, посвященную исследованиям проблем составления и реализации бизнес-плана. Сюда входят работы таких авторов как Баринов В. А, Поли Берд, Кузнецов В. В., Бухалков М.И., Боб Адамс, Горемыкин В.А., Прилепская Г. Д., Рябых Д. А., Попов В. М., Максютов А. А., Крутик А. Б., Магура М. И., Курбатова М.Б., Миронов М. Г., Ляпунов С. И., Гладких А.А., Черняк А.В., Довдиенко И.В., Шаш Н.Н.

Во вторую группу источников входят статистические, аналитические документы и финансовая отчетность ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», на основе которых мы производили основные расчеты и анализировали финансовые результаты деятельности.

Проблема исследования исходит из предположения о том, что разработанный бизнес-план по выведению на рынок нового продукта позволит достовернее выявить наиболее эффективные направления инвестирования и диверсификации инвестиционного развития регионального предприятия.

Объект исследования - организационно-экономическая деятельность молочноконсервного предприятия.

Предметом исследования - методика разработки бизнес-плана на новый вид продукции для ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Целью исследования - разработка бизнес-плана на новый вид продукции для предприятия ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты разработки бизнес-плана;
- проанализировать организационно-экономическую деятельность ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»;
- обосновать направление развития продукции предприятия;
- разработать бизнес-план на новый вид продукции предприятия ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»;
- оценить экономическую эффективность разработанного бизнес-плана.

Теоретико-методологическая основа и методы исследования.

Методологические основы для выполнения работы явились труды российских и зарубежных авторов, а так же статистическая и бухгалтерская отчетность предприятия ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». В качестве методов исследования явились - метод анализа документов, экономико-математические методы, метод сравнения, расчетно-аналитический метод.

Эмпирическая база исследования явились статистические данные ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», методика разработки бизнес-плана, монографии и статьи из периодических изданий по теме «разработка бизнес-плана на новый вид продукции фирмы», а также отчетная документация ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Практическая значимость. На основе проведенного анализа ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» разработан бизнес-план на внедрение новой продукции для данного предприятия.

Структура и содержание работы. Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы, приложение.

Глава 1 Теоретические аспекты разработки бизнес-плана

1.1 Понятие бизнес-плана и его виды

В условиях рынка каждое предприятие стремится завоевать своё экономическое пространство, не только удержаться в нем, но и обрести благополучное развитие. Конкуренция предприятий на товарно-сырьевых, фондовых рынках, за деньги покупателя заставляют разрабатывать такой инструмент, который бы способствовал решению этих задач. Этим инструментом является бизнес-план предприятия. Непонимание менеджерами роли бизнес-планирования является основной причиной того, что примерно 85% вновь созданных малых и средних предприятий за эти годы прекращают своё существование. Выжившие 15% в той или иной мере использовали бизнес-планирование финансово-экономической деятельности предприятия. Следует признать, что бизнес-план в условиях нормального развития является самым сильным фактором добывания новой прибыли, а в условиях усиления конкуренции, спада производства и кризиса бизнес-план превращается в единственный спасательный круг выживания предприятия.

Понятия «бизнес-план» и «бизнес-планирование» (неотъемлемые составляющие процесса управления коммерческой организацией) вошли в российскую экономику в конце 80-х - начале 90-х годов прошлого столетия.

Толкование и практическое значение бизнес-плана в качестве традиционного объекта стратегического бизнес-планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности организаций разъяснены в работах многих отечественных и зарубежных авторов.

Приведем несколько определений бизнес-плана, заимствованных из разных источников:

«Бизнес-план – это документ, который подробно описывает состояние дел в фирме и выявляет возможные пути ее развития в будущем, показывает,

какие действия нужно предпринять незамедлительно, а какие станут задачами долгосрочной перспективы» [41, с. 40].

«Бизнес-план – 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» [6, с. 45].

«Бизнес-план – это программа действий предприятия, обоснованная целевым анализом конъюнктуры рынка, инвестиций, товаров, услуг, собственных задач и ресурсов» [15, с.16].

Таким образом, бизнес-план предполагает оценку собственной предпринимательской деятельности фирмы и целевую оценку конъюнктуры рынка, является программой действий предпринимателя, необходимым рабочим инструментом проектно-инвестиционных решений и внутрифирменного планирования, используемым во всех сферах предпринимательства. Он актуален, как и для вновь создаваемых, так и для действующих фирм.

Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы показывает, каким образом ее руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльной работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, получать инвестиции и кредитные ресурсы, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес-план является постоянным документом, он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими с фирмой, так и с изменениями на рынке, где действует фирма, и в экономике в целом. Бизнес-план увязывает внутрифирменный и микроэкономический анализ, проводимый специализированными научными организациями. Его, как правило, составляет каждая фирма, хотя возможности подготовки таких документов могут быть различны: мелкая

фирма для разработки бизнес-плана может привлекать специалистов консалтинговых организаций.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- конкретный проект производства определенного товара (услуг) – создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);
- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, целью которого является выделение ее слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план является одним из основных документов, определяющих стратегию функционирования фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Реализация стратегии основывается на широких инвестиционных программах, составленных как целая система взаимосвязанных технических, организационных и экономических изменений на определенный период. Бизнес-план охватывает одну из частей инвестиционной программы, срок реализации которой, как правило, ограничен несколькими годами (часто корреспондирующими со сроками среднесрочных или долгосрочных кредитов), позволяющей дать достаточно четкую экономическую оценку намеченным мероприятиям.

Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по поставке задач с учетом реальных финансовых

возможностей фирмы. Чтобы бизнес-план был принят, он должен быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами. Это в значительной мере определяет характер проектов (концепций), которые изучаются при разработке бизнес-плана. Эти проекты должны быть не только инновационными, т.е. отличаться научно-технической новизной, но и достаточно полно проработанными, показывать, какие затраты необходимы на их реализацию и что это экономически даст (какой доход принесет). Степень инновационности и рискованности проекта определяет способы привлечения капитала. В то же время включение самого проекта в бизнес-план становится возможным лишь в том случае, если определены источники его финансирования.

Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, но основными из них являются следующие:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы (стратегий, концепций, проектов);
- расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на капитал;
- определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии, т.е. способы концентрирования финансовых ресурсов;
- подбор работников (команды), которые способны реализовать данный план.

Каждая задача плана может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес-плана - концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач. Именно бизнес-план – важное средство для увеличения капитала фирмы. Процесс составления плана позволяет тщательно проанализировать начатое дело во всех деталях. Бизнес-план служит основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами; он играет важную роль при приглашении на работу основного персонала фирмы.

Таким образом, бизнес-план не только является внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов и кредиторов. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности. Они должны изучить бизнес-план перед рассмотрением возможности капиталовложений и зачастую даже не встречаются с разработчиками проекта без тщательной проработки самого бизнес-плана. Предполагается, что бизнес-план хорошо подготовлен и тщательно изложен для восприятия потенциальных инвесторов. Материал бизнес-плана излагается просто и понятно; он должен быть доступен различным группам людей, даже тем, которые имеют ограниченные знания о продукте (услугах) и рынке. Объем и степень конкретизации разделов плана определяются спецификой фирмы и сферой ее деятельности.

Бизнес-планы классифицируются по следующим основаниям: тип - по основным сферам деятельности, в которых существует проект; класс - по составу, структуре и его предметной области; масштаб - по размерам самого проекта, количеству участников и степени влияния на окружающий мир; длительность - по продолжительности периода осуществления проекта; сложность - например, по степени финансовой, технической или другой сложности; вид - по характеру предметной области проекта [16, с. 12].

Тип - технический, организационный, экономический, социальный, смешанный.

Класс - монопроект (отдельный проект различного типа, вида и масштаба), мультипроект (комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления), мегапроект (целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов).

Масштаб - мелкие, средние, крупные, очень крупные проекты. Такое разделение проектов очень условное. Масштабы проектов можно рассматривать в более конкретной форме - межгосударственные,

международные, национальные, межрегиональные и региональные, межотраслевые и отраслевые, корпоративные, ведомственные, проекты одного предприятия.

Длительность - краткосрочные (до 3 лет), среднесрочные (от 3 до 5 лет), долгосрочные (свыше 5 лет).

Сложность - простые, сложные, очень сложные.

Вид - инновационный, организационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанный.

Преобладающее большинство бизнес-проектов носит инвестиционный (затратный) характер. Величина инвестиций, необходимых для осуществления бизнес-проекта, зависит от всех перечисленных оснований их классификации (прежде всего, от масштаба, длительности и сложности проекта).

К инвестиционным обычно относят проекты, в которых основной задачей является вложение средств в различные виды бизнеса с целью получения прибыли.

Бизнес-планы разрабатываются для инновационных, организационных, экономических, социальных проектов, имеющих свои особенности как по типам проектов, так и по их видам.

К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно также отнести:

- специфику вида предпринимательской деятельности;
- размеры предприятия;
- цель составления бизнес-плана;
- общую стратегию предприятия;
- перспективы роста создаваемого предприятия;
- размер предполагаемого рынка сбыта;
- наличие конкурентов.

Кроме того, бизнес-план может быть утвержденным и осуществленным в качестве внутреннего закона для фирмы, а в других случаях – иметь статус

оценочного, информационного, вариантного, предварительного и т.д. По сфере охвата деятельности бизнес-план может быть общефирменным или планом филиала, дочернего предприятия или подразделения. Статус утверждаемого бизнес-плана выше статуса действующего традиционного годового плана и является основанием для внесения в последний необходимых изменений и уточнений вытекающих из содержания бизнес-плана.

Цель разработки бизнес-плана - спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов [4. с. 20].

Бизнес-план составляется для внутренних и внешних целей. В подавляющем большинстве случаев, так уж сложилось в нашей стране, бизнес-план начинают составлять, когда необходимо привлечь инвестиции. Но дело в том, что это только одна сторона дела, на самом деле он составляется не только для внешних целей.

Внешние цели, для которых составляется бизнес-план - обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств, демонстрация имеющихся у фирмы возможностей и привлечение внимания со стороны инвесторов и банка, убеждение их в достаточном уровне эффективности инвестиционного проекта и высоком уровне менеджмента предприятия. Каждый инвестор захочет оценить выгодность инвестирования в предлагаемый инвестиционный проект и оценить соотношение возможной отдачи от проекта и рискованности вложений, а лучший способ для этого - изучить и проанализировать бизнес-план инвестиционного проекта. Бизнес-план, по сути - визитная карточка инвестиционного проекта. Он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект и при каких условиях он будет наиболее эффективен при допустимой для инвестора степени риска и верности допущений, сделанных разработчиком инвестиционного проекта.

Обязательным условием получения банковского кредита является предоставленный банку грамотно составленный бизнес-план инвестиционного проекта. Если у заемщика он отсутствует, это говорит о низком профессиональном уровне администрации предприятия и делает получение банковского кредита невозможным, кроме того, в будущем банк будет оценивать выдачу кредита такому предприятию, как более высокорисковую операцию, что обязательно повлияет на величину процентов по кредиту в сторону увеличения.

Гораздо более важными для предприятия являются внутренние цели, для которых составляется бизнес-план. Внутренние цели - проверка знаний управляющего персонала, понимания ими рыночной среды и реального положения предприятия на рынке. Очень важны достижение понимания инвестором и администрацией предприятия стратегических целей, характеристик, конкурентной среды, слабых и сильных сторон конкретного инвестиционного проекта, его возможной эффективности при заданных условиях.

Процесс бизнес-планирования носит доказательный характер и рассматривается как последовательное изложение системы реализации проекта, его ключевых составляющих, которые способны убедить инвестора или партнера в выгодности проекта и необходимости участия в нем. Основными составляющими процесса бизнес-планирования при этом являются:

- изложение системы доказательств;
- определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости организации;
- предвидение рисков предпринимательской деятельности;
- конкретизация перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- развитие перспективного (стратегического) взгляда на организацию и ее рабочую среду путем получения ценного опыта планирования.

Бизнес-планирование, как необходимый элемент управления выполняет ряд важнейших функций, среди которых наибольшее значение имеют:

1. инициирование – активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок;
2. прогнозирование – предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа и учета совокупности факторов;
3. оптимизация – обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде;
4. координация и интеграция – учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на единый общий результат;
5. безопасность управления – обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;
6. упорядочение – создание единого общего порядка для успешной работы;
7. контроль – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявление ошибок и возможной его корректировки;
8. документирование – представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров фирмы [5, с. 8].

Обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод, что использование предпринимателем бизнес-плана в своей деятельности помогает решить следующие основные задачи:

- задать конкретное направление деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;

- выбрать номенклатуру и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям, а также оценить издержки по их созданию и реализации;

- оценить соответствие фирмы и условий мотивации труда работников требованиям по достижению поставленных целей;

- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.;

- оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед фирмой целям;

- предусмотреть трудности и возможные «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Возрастание роли бизнес-плана в планировании особенно отчетливо проявилось в последние десятилетия. Связано это было со следующими причинами:

1. возрастание сложности внешней хозяйственной среды потребовало от компаний высокой гибкости в управлении, умения постоянно просчитывать множество вариантов управленческих решений в комплексе, с учетом всех факторов;

2. возросла роль стратегического маркетинга, умения находить и оценивать возможные новые, перспективные направления хозяйственной деятельности. Но мало найти перспективную возможность на рынке, нужно еще и оценить, чего она стоит. Для этого и нужен бизнес-план;

3. расширилась самостоятельность производственных подразделений. В современных условиях увидеть все варианты хозяйственного развития можно лишь на нижнем уровне, а оценить их привлекательность с точки зрения корпорации в целом, проанализировать с учетом интересов владельцев капитала можно на высшем уровне. Обособление хозяйственных систем при необходимости интеграции решений по части инвестиционной политики и

сделало бизнес-план столь популярным инструментом планирования бизнеса.

Разработке бизнес-плана предшествуют:

- анализ и оценка текущего состояния организации;
- анализ потребностей и проблем рынка (потребители, посредники, конкуренты, поставщики, положение предприятия на рынке);
- анализ влияния на предпринимательскую деятельность состояния отрасли, к которой принадлежит организация, факторов макросреды организации (экономических, политических, демографических, научно-технических, природных, культурных);
- определение основных направлений и формулирование количественно обоснованных целей деятельности организации на расчетный период;
- разработка планов действий, обеспечивающих достижение установленных целей, и определение необходимых для этого ресурсов.

Формирование бизнес-плана, идеи создания новой или существенного изменения уже действующей фирмы проходит несколько этапов, которые можно укрупнять или детализировать в разной степени:

- определение миссии (философия фирмы);
- формулирование цели и задач проекта;
- установление общей структуры бизнес-плана;
- сбор необходимой информации, разработка нормативов;
- составление бизнес-плана (процесс планирования).

На первом этапе подготовки бизнес-плана определяется миссия (философия, видение предприятия) – краткое описание хозяйственной единицы, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона, общества. Миссия предприятия тесно связана с его культурой – совокупностью типичных для предприятия ценностей, норм и идей, которые формируют репутацию (марку, имидж) предприятия. Имидж предприятия во внешней среде

поддерживают его этические отношения с конкурентами и доверие участников рынка, и во внутренней – интегративный эффект в результате комплементарного поведения сотрудников, координации всех подразделений фирмы, лучшей мотивации и самоотождествления работников с системой ценностей предприятия. Он выражает ответственность фирмы перед потребителями, партнерами, районом и обществом. В данном случае миссия отражает стремление предприятия произвести на внешний мир желаемое впечатление.

Второй этап – определение целей разработки бизнес-плана. Цель – это будущее желаемое состояние предприятия, мотив или повелитель поведения и действий его работников. В отличие от миссии, цели выражают более конкретные направления деятельности предприятия. Любое предприятие, как сложная социально-экономическая система, имеет многоцелевой характер. В процессе функционирования организации наряду со стратегическими целями обычно одновременно решают большое количество тактических и оперативных. С чисто экономическими тесно связаны социальные, технические и организационные задачи. Цели должны быть четкими, ясными, однозначно понимаемыми и сформулированы в терминах, отражающих перспективные будущие состояния предприятия. Процесс формирования целей проходит несколько этапов: поиск целей, анализ реализуемости, выбор, планирование мероприятий, осуществление на практике, пересмотр или уточнение. Цели определяются одним лицом – собственником предприятия или группой, включающей владельцев, менеджеров и работников с учетом совместимости их частных интересов.

На третьем этапе, после определения миссии, целей, стратегии предприятия, устанавливается общая структура самого бизнес-плана. На объем и структуру бизнес-плана влияют размеры предприятия и поставленные задачи.

1.2 Структура и содержание бизнес-плана

Структура бизнес-плана не регламентирована законодательством, поэтому каждая фирма разрабатывает собственные подходы и структуру, которые будут зависеть от характера бизнеса, основных целей составления бизнес-плана и предъявляемых к нему требований. Так, например, бизнес-план производственного предприятия будет отличаться от бизнес-плана торговой структуры или предприятия сферы услуг. Разница в масштабах предприятия существенно влияет на требования к бизнес-плану в части объема информации и уровня ее детализации, однако структура бизнес-плана от этого никак не зависит [53, с.18].

Структура бизнес-плана выглядит следующим образом:

- краткое описание бизнеса;
- описание предприятия и анализ его финансового состояния;
- описание планируемой к производству продукции (приобретаемых фондов, технологии);
- анализ рынка;
- производственный план;
- маркетинговый план;
- финансовый план;
- организационный план;
- резюме бизнес-плана;
- приложения [41, с. 14].

Краткое описание бизнеса.

Краткое описание планируемого бизнеса является одной из наиболее важных частей бизнес - плана. Оно должно быть составлено таким образом, чтобы потенциальный инвестор был заинтересован продолжить более детальное знакомство с предприятием, желающим привлечь инвестиции. Необходимо учитывать тот факт, что потенциальные инвесторы, как правило, ограничены во времени для изучения новых инвестиционных возможностей,

следовательно, более вероятно, что они прочтут только резюме краткого описания.

Резюме должно в сжатой форме охватывать основные элементы инвестиционного проекта и должно быть построено таким образом, чтобы потенциальный инвестор мог получить информацию по таким вопросам, как

- показатели прибыли на инвестированный капитал;
- спрос на новую продукцию;
- потенциальная доля рынка компании до и после реализации проекта;
- конкурентные преимущества для достижения поставленных целей;
- потребности в финансировании, требуемые условия привлечения капитала.

Документ должен содержать следующую основную информацию:

- краткое описание компании, продукции и рынков, на которых работает компания;
- краткую характеристику руководства компании;
- краткую характеристику основных финансовых показателей компании за последние 2-3 года;
- краткое описание стратегии развития, инвестиционного проекта, рисков;
- прогноз финансового развития на 3-5 лет;
- краткое описание потребности в финансировании, включая объемы, сроки, предлагаемую структуру капитала и направления его использования.

Описание предприятия и его финансового состояния.

Описание компании включает следующее:

- год создания;
- юридический статус;
- описание развития производственных мощностей, освоение производства новых видов продукции, формирование на предприятии научно-исследовательской базы;
- описание производственных площадей, зданий и сооружений.

Раскрытие данного раздела бизнес-плана показывает, насколько целесообразно инвестировать или ссужать финансовые ресурсы той или иной компании. Для того чтобы инвестор имел представление о финансовом состоянии предприятия, представляются отчеты этой компании за последние 2-3 года и на последнюю отчетную дату, а именно: баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств. Для иностранного инвестора финансовые отчеты должны быть в обязательном порядке приведены в соответствие с международными стандартами бухгалтерского учета. В приложениях к отчетам раскрываются принципы отражения операций: начисления износа, оценки запасов и т.д.

На основе представленных отчетов анализируется финансовое состояние компании в динамике:

- ликвидность;
- финансовая зависимость и платежеспособность;
- прибыльность;
- оборачиваемости ресурсов.

Только после тщательного исследования финансового состояния компании можно принимать окончательное решение об инвестициях. В принципе инвестиционный проект может быть очень интересным и рентабельным, но если компания, предполагающая реализовать его, находится в тяжелом финансовом положении, нет никакого смысла реализовывать проект именно через данное предприятие.

Описание планируемой к производству продукции.

В этом разделе бизнес - плана необходимо подробно описать продукты и (или) услуги, которые компания представляет на рынке сегодня и планирует предложить в будущем. В описании отражается следующая информация:

- характеристики продукции (услуг) и маркетинга, систем продвижения и распределения продукции и (или) услуг;

- недостатки производимой продукции, а также ее конкурентные преимущества, обеспечивающие успех на рынке либо сдерживающие ее проникновение на рынок.

Желательно максимально проиллюстрировать описание графиками и таблицами. В связи с тем, что инвестор может не обладать специальными техническими знаниями, описание продукции должно носить общедоступный характер. Необходимая техническая документация о новом продукте (приобретаемом оборудовании) представляется в приложении к бизнес-плану.

Анализ рынка.

В данном разделе должны быть отражены:

- состояние спроса и предложения на планируемую к производству продукцию, объем производства в России или регионе;

- экономическое, социальное, инфраструктурное, возможно, и политическое значение данного производства (строительства) для развития страны или региона;

- анализ и расчет ожидаемой доли компании после выхода на рынок новой продукции либо после расширения производства;

- определение собственной доли рынка;

- потенциальные конкуренты, их сильные и слабые стороны, доля рынка конкурентов, планы их развития и финансовое состояние (хотя такую информацию получить достаточно сложно).

Производственный план.

В производственном плане описываются:

- программа производства и реализации продукции;

- влияние инвестиции на объемы производства: направлены ли они на закупку нового или модернизацию существующего оборудования, предусматривается ли использование этого кредита для пополнения оборотных средств; что повлияет на размеры запасов и дебиторской

задолженности, т.е. объемы производства должны быть тесно связаны с направленностью инвестиций;

- действующая на предприятии технология производства и влияние внедрения новых технологий на объемы производства;

- анализ основных средств (первоначальная, остаточная стоимость, форма и норма амортизационных отчислений), их поставщики и условия поставок (аренда, покупка, лизинг), поставщики сырья и материалов (название, условия поставок) и ориентировочные цены;

- потенциальные альтернативные источники снабжения сырьем и материалами в случае возникновения проблем у партнеров предприятия;

- система управления персоналом на предприятии: численность работающих, затраты на оплату труда, квалификация инженерно - технического персонала и специалистов среднего и высшего звена управления;

- управленческий учет на предприятии: годовые затраты на выпуск продукции, переменные и постоянные затраты, себестоимость единицы продукции.

В случае если инвестиционный проект предусматривает строительство объектов недвижимости, в данный раздел включаются следующие пункты: стоимость строительства; структура капитальных вложений, предусмотренная в проектно - сметной документации (в том числе строительно-монтажные работы); затраты на оборудование; прочие затраты.

Одним из важнейших пунктов, рассматриваемых в бизнес - планах в последнее время (в основном по требованию иностранных инвесторов), является обеспечение экологической и технической безопасности производства.

Маркетинговый план.

Данный раздел предусматривает рассмотрение следующих вопросов:

- изучение и оценка конечных потребителей, их разделение по возрастным, социальным и национальным группам;

- определение спроса на продукцию;
- анализ сегмента рынка планируемой к производству продукции, прогноз его развития;
- основные свойства продукции, благодаря которым она становится предпочтительнее продукции конкурентов;
- организация сбыта продукции, характеристика компаний, привлекаемых к ее реализации;
- расчет и прогноз оптовых и розничных цен на производимую продукцию;
- организация рекламы компании и ориентировочный объем затрат на ее проведение;
- программа реализации продукции; прогноз объема производства, цен и выручки от продажи в целом и по отдельным товарам, распределенной по месяцам (кварталам).

Финансовый план.

Финансовый план - пожалуй, один из важнейших разделов бизнес-плана, который дает ответ на вопрос: стоит ли инвестировать в этот проект или нет. В нем рассматриваются следующие показатели:

- объем финансирования проекта: инвестиции, направляемые на поставку основных фондов и нематериальных активов, кредиты для пополнения оборотных средств предприятия и т.д.;
- финансовые результаты реализации проекта: выручка, издержки производства;
- движение денежных средств (основополагающим условием реализуемости проекта является положительное значение показателя денежного потока);
- эффективность инвестиционного проекта по показателям срока окупаемости, индекса рентабельности, бюджетной эффективности. Срок окупаемости - время с начала реализации проекта до момента, когда разность

между дисконтируемой накопленной суммой чистой прибыли и объемом инвестиционных затрат приобретет положительное значение;

- прогноз баланса и отчета о прибылях и убытках;
- расчет реализации инвестиционного проекта без финансирования и с финансированием, т.е. воздействие финансового леввериджа;

- определение точки безубыточности, которая соответствует объему реализации, начиная с которого выпуск продукции должен приносить прибыль. Рассчитанный объем реализации (выпуска) продукции сопоставляется с постоянными и переменными издержками. Точка безубыточности рассчитывается как отношение величины постоянных издержек к разности цены продукции и величины переменных издержек, деленной на объем реализации продукции. Определяя точку безубыточности, проектант оценивает рискованность проекта;

- бюджетный эффект инвестиционного проекта, который определяется как разница между поступлениями в бюджет и выплатами из него в связи с реализацией данного проекта;

- прогноз движения денежных средств на основе пессимистических и оптимистических значений основных показателей проекта: стоимости сырья, цены реализации, ставки дисконтирования, курса иностранной валюты и т.д.

Во всех расчетах в обязательном порядке проводится дисконтирование объемов поступлений и выплат по годам реализации проекта. Ставка дисконтирования - это минимальный размер доходности инвестиций, при котором инвестор предпочтет участие в проекте альтернативному вложению денежных средств при сопоставимом риске.

Организационный план.

Организационный план представляет собой план по организации деятельности предприятия, реализующего инвестиционный проект, в котором указываются:

- статус, размер уставного капитала, состав организации, распределение долей;

- форма собственности претендента. По ООО указываются условия создания, по ПАО - состав основных акционеров и принадлежащие им доли, по ОАО - объемы выпущенных акций и их эмиссии;

- члены совета директоров, их краткие биографические справки;
- распределение обязанностей между директорами;
- имеется ли поддержка проекта со стороны местной администрации.

Резюме проекта.

В резюме проекта показываются основные цели проекта и средства их достижения. Кроме того, необходимо кратко показать выгодность проекта, его сильные стороны и воздействие на экономику города, региона или страны, влияние на решение социальных вопросов. Подчеркиваются основные финансовые показатели, подтверждающие рентабельность проекта.

Приложения.

В качестве приложений представляется отчетная документация предприятия - получателя инвестиций, проектно - сметная и исходно - разрешительная документация, конструкторские и научно - исследовательские разработки, договора и протоколы о намерениях, которые в перспективе будут способствовать реализации проекта, необходимые чертежи и т.д.

Среди основных проблем современного бизнес-планирования можно выделить:

1. отсутствие единого стандартного формата бизнес-плана приводит к непониманию, например, между кредитным инспектором и разработчиком (заказчиком) данного «продукта»;

2. недостаток информационного обеспечения, особенно того, что касается внутренних финансовых норм и нормативов;

3. огромная проблема - гарантии будущих инвесторов;

4. высокая стоимость разработки бизнес-плана. Составление бизнес-плана не «своими силами»;

5. отсутствие гарантий в получении финансирования под бизнес-план, даже если в основе его лежит коммерциализируемая идея.

Одной из наиболее распространенных ошибок при составлении российского бизнес-плана является попытка применить западные аналоги без учета особенностей российского рынка. Ну не бывает так, чтобы отечественная бухгалтерия работала в условиях американской экономики, а «наше» законодательство в точности повторяло бы «их» законы. «Там» принципы построения бизнеса совершенно иные, и в то время как в России особое внимание следует обращать на качество выпускаемой продукции, а также эффективность производства, в той же Америке все усилия прилагаются к дальнейшему совершенству разрабатываемых услуг и товаров, применению новейших технологий.

Существует и еще одна иллюзия, характерная для отечественных компаний, что если планируется привлечь западных инвесторов, то и бизнес-план должен выглядеть «по-западному». В последнее время подобные ситуации встречаются довольно часто.

Кстати, наверное, именно потому, что таких нюансов в каждом секторе отечественной индустрии вполне хватает, строгих схем составления бизнес-плана в России, скорее всего, никогда и не будет. Однако это вовсе не повод думать о российских бизнес-планах плохо.

История бизнес-планирования будет продолжаться. Это тот «инвариант» рыночной экономики, без которой она не мыслится. Если будет существовать бизнес, то будут рождаться и бизнес-планы.

Рассмотрим также основные ошибки, которые допускаются при составлении бизнес-плана.

Большинство работ по составлению бизнес-планов содержат немало ошибок и недостатков. Отметим основные аспекты, на которые надо обращать внимание при разработке бизнес-плана:

1. Четко обозначить выгоды, которые получит инвестор.

В бизнес-плане должна быть четко изложена рыночная и финансовая отдача от проекта. Самая важная для инвестора информация должна быть сформулирована в начале бизнес-плана - в резюме.

2. Должны быть рассмотрены различные варианты развития проекта.

Если вариант реализации проекта не обоснован, инвестор не может быть уверен, что составитель детально проработал проект и таким образом предоставил ему возможность выбрать приемлемый объем финансовых вложений.

3. Недостаточный анализ рынка и маркетинговая стратегия.

Очень часто анализу рынка сбыта уделяют недостаточно внимания. Уровень маркетинговых исследований остается на низком уровне. Все это приводит к неверным расчетам финансового результата проекта.

4. Типовая структура бизнес-плана.

Не существует точного шаблона при разработке бизнес-плана. Для того чтобы подчеркнуть сильные стороны проекта, раскрыть его особенности, подчеркнуть уникальность бизнес-идеи, типовую структуру бизнес-плана можно менять.

5. Оформление проекта.

Оформление и стиль изложения бизнес-плана не будут играть определяющей роли при принятии инвестором окончательного решения о финансировании проекта. Однако первое впечатление, безусловно, зависит от того, насколько понятно изложен бизнес-план.

К проблемам можно отнести следующие:

- недостаток внешней информации и навыков работы с ней;
- формулирование целей и задач, трудности с оценкой их выполнения;
- недостаточная проработка планов мероприятий;
- неадекватность отношения некоторых руководителей подразделений и работников к важности подготовки бизнес-плана;
- неудовлетворительный контроль по разработанным программам мероприятий;

- недостаток времени для анализа и подготовки программных документов.

Также специалисты выделяют три основных субъективных препятствия для осуществления эффективного бизнес-планирования.

Первая и наиболее важная причина неудач - это чрезмерное давление, приоритет краткосрочных показателей над долгосрочными. У любой фирмы есть много неотложных задач, которые она стремится решить в максимально короткий период времени. Но срочное - это не всегда самое важное: пожалуй, наиболее важным является определение общего направления действий организации, ее главных целей, долгосрочных задач. Поэтому управляющий должен научиться предпочитать действительно важное срочному, текущему, а иногда и просто мимолетному. Специалисты по внутреннему бизнес-планированию произвели подсчеты времени, необходимого для участия высшего руководителя в планировании (т.е. максимального времени, необходимого для планирования). В соответствии с выводами менеджмента один руководитель может одновременно контролировать не более 7-11 видов деятельности.

Вторая причина связана с природой личности менеджера. Ее можно определить как слабые навыки управляющих в планировании. Управляющие и особенно высшие менеджеры - это чаще всего люди, которые добились высоких должностей за счет энергии и предпринимательской одаренности, т.е. люди, которые умеют делать. Причем вынуждены делать все быстро и решительно. Однако накопленный хозяйственный опыт не приучил их к дисциплинированному, систематическому мышлению. До сих пор нечасто встречается такой менеджер, который предпочел бы в первую очередь думать, а не делать. Поэтому первые попытки заняться систематическим бизнес-планированием своей деятельности часто приводят к неудаче. Участие менеджера в бизнес-планировании является обязательным и по мере накопления опыта приносит хорошие плоды.

Третья причина неудач в бизнес-планировании связана с природой личности специалиста по планированию - плановика. По своей природе плановики и управляющие - это две противоположные человеческие категории. В отличие от управляющих плановики предпочитают теоретический подход к проблеме. У плановиков есть необходимые знания для составления плана, они владеют суммой научных методов, применяемых в планировании. Однако специалистам по бизнес-планированию часто не хватает «политических» навыков и своего взгляда на практическое положение вещей.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что грамотно спроектированный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, получать инвестиции и кредитные ресурсы, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Глава 2 Анализ текущей деятельности предприятия ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Почти полвека назад 20 августа 1960 года был запущен в эксплуатацию молочноконсервный комбинат в городе Алексеевка. Сейчас «Алексеевский молочноконсервный комбинат» - крупнейшее молокоперерабатывающее предприятие Белгородской области. Сегодня здесь перерабатывается до 20% производимого в области молока.

Закрытое акционерное общество «АМКК» зарегистрировано Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы России №3 по Белгородской области, свидетельство серии 31 №000564453 от 20.12.2000 г. ОГРИ 1324946280054 от 20.12.2000 г., ИНН 1004539209 от 20.12.2000г.

Основной вид деятельности ЗАО «АМКК» - производство и сбыт молочных продуктов.

На протяжении уже 50 лет ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» стремится к лидерству в сфере производства молочных продуктов в России, делая упор на передовые отечественные и зарубежные технологии, натуральное, экологически чистое сырье, осуществляя строгий контроль за качеством на основе международных стандартов на всех стадиях осуществления деятельности. Руководство комбината и его работники прилагают все усилия для того, чтобы отечественный потребитель в условиях сложившихся рыночных отношений всегда оставался в приоритете.

За свою историю комбинат переживал и взлеты и падения, пока не остановился на сегодняшнем неторопливом, но уверенном подъеме.

Место нахождения общества: 309850, Россия, Белгородская область, г. Алексеевка, ул. Тимирязева, дом 10.

Производительная деятельность и трудовые отношения регулируются Уставом ЗАО «АМКК» принятым общим собранием акционеров, коллективным договором и другими нормативными документами. Управление предприятием осуществляется в соответствии с законодательством РФ и Уставом предприятия. Органами управления являются: общее собрание акционеров; совет директоров; генеральный директор.

Учитывая высокую конкуренцию молочных продуктов на рынке ЗАО «АМКК» постоянно стремится к расширению ассортимента выпускаемой продукции путем наращивания мощности основного производства и развития торгово-сбытовой сети.

Форма собственности – частная. Уставный капитал составляет 95173 тыс. руб., который разделен на 95173 акции, из которых 92842 обыкновенные акции и 2331 – привилегированные, номинальная стоимость 1 руб. каждая. Контрольный пакет акций находится у управляющей компании (около 70% акций). Основным акционером комбината на протяжении многих лет является ЗАО «Ренна-Холдинг» (г. Москва).

ЗАО является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести ответственность и быть ответчиком или истцом в суде. Общество в праве открывать в установленном порядке банковские счета на территории РФ и за ее пределами. Общество вправе привлекать для работы российских и иностранных специалистов самостоятельно определять формы, системы и виды оплаты труда.

Предприятие имеет расчетные счета в банках (4 счета), круглую печать со своим наименованием, товарный знак, штампы, бланки и другие реквизиты.

Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, а также специальное развитие коллектива.

Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями продукции и услуг, также поставщиками материально-технических и иных ресурсов. Реализации продукции, выполнение работ и оказание услуг осуществляется по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно.

На предприятии основными цехами по производству являются: консервный цех, жестянобаночный цех, маслоцех, цех по производству цельномолочной продукции, цех по производству сухого молока и участок по производству аэрированных продуктов.

Целью деятельности предприятия является расширение производственной мощности, увеличение выпуска качественной востребованной покупателями продукции, расширение ассортимента, постоянное снижение издержек производства, повышение производительности труда, и т.д. и, как результат, получение большей прибыли.

Предприятие выпускает широкий ассортимент продукции. Основное производство – это выпуск молочных консервов, кроме этого вырабатывается масло животное, сухое цельное и обезжиренное молоко, цельномолочная продукция. В настоящее время комбинат в среднем за сутки производит до 150 тонн молока и вырабатывает более 200 туб молочных консервов в разных видах упаковки, 5 т. молока питьевого, 4 т. кисломолочной продукции, 30 тонн творожных изделий, 16 тонн сливочного масла, 12 тонн сухого молока.

В настоящее время промышленные объемы сгущенных молочных продуктов с сахаром вырабатываются либо традиционным путем, с использованием вакуум-выпарного оборудования, либо альтернативным путем – без применения вакуум-выпарного оборудования и основан на работе с сухим молочным сырьем.

Молоко поступает от хозяйств Алексеевского, Красненского, Ровеньского, Старооскольского, Губкинского, Вейделевского и Красногвардейского районов Белгородской области, а так же от районов Воронежской области. Объем закупок молока определяется по договорам

контрактации с хозяйствами сырья (АО, ЗАО, АОЗ, ООО, СПК). Закупочные цены договорные. Завоз молока осуществляется транспортом.

На ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» производство протекает по традиционной технологии. Традиционная технология предусматривает приемку молока-сырья, нормализацию, пастеризацию, гомогенизацию, сгущение с сахарным сиропом, охлаждение, кристаллизацию и розлив. Процесс сгущения в вакуум-выпарном аппарате («Виганд»), предполагает высокие энергозатраты, при этом требуются большие площади, наличие квалифицированного персонала и др.

Продукция, получаемая по данной технологии, соответствует ГОСТу при соблюдении его требований. При производстве вареного сгущенного молока с сахаром проводят дополнительную термическую обработку готового сгущенного молока с сахаром в соответствии с технической документацией на этот вид продукта. Термическую обработку осуществляют в ваннах (ВДП 600), автоклавах и прочем оборудовании.

Для обеспечения стабильности работы предприятия и бесперебойного снабжения производственных цехов теплоресурсами в 2013 году была введена в строй новая котельная, оснащённая современным оборудованием.

В 2017 году установка новой машины ТФ-1 «ПАСТПАК» позволило улучшить качественные показатели продукции, расширить ассортимент и увеличить производственную мощность с 9 до 30 тонн в сутки.

На комбинате в период с 2016 по 2017 год была проведена реконструкция помещений. В консервном цехе произведено техническое переоснащение сироповарочного отделения, участков расфасовки сгущённых консервов с установкой современного оборудования: разливной машины для упаковки с расфасовкой продукции в удобную для потребителей упаковку - полиэтиленовые пакеты со сливным устройством, автомат дозировочно-наполнительный карусельный АДНК-39 для порционной фасовки продуктов в контейнеры из комбинированного материала на основе

алюминиевой фольги «Ламистер», автомат фасовочно-упаковочный «Пастпак-Д» для автоматической фасовки продуктов в пакеты

Учитывая пожелания покупателей, в цельномолочном цехе в 2016 году установлен автомат для фасовки молочных продуктов в пакеты типа «PURE-РАК» с винтовой пробкой. В 2017 году была завершена реконструкция цеха, благодаря чему производительная мощность увеличилась до 50 тонн в сутки.

Гарантией стабильного качества выпускаем продукции и работы коллектива в целом служит функционирующая на предприятии с 2013 г. система менеджмента качества. Комбинат одним из первых в перерабатывающей отрасли сертифицирован по ГОСТ Р ИСО 9001 -2001.

Продукция ЗАО «Алексеевского молочноконсерного комбината» представлена под торговыми марками «Алексеевское», «Густияр», «Советское» и «Руслада».

Основные конкуренты в Белгородской области – «Авида» (Старый Оскол), «БМК» (Белгород), Томмолоко (п. Томаровка).

В Воронежской области – «Вкуснотеево» (Воронеж), «Россошь», «Иван Подобный» (Воронеж), «Лиски».

Трудовыми ресурсами комбинат обеспечен полностью. Он обеспечивает рабочими местами около 1000 человек. Коэффициент приёма превышает коэффициент увольнения. Но единственная негативная черта - высокая текучесть кадров и, что особенно тревожно, положительная тенденция данного процесса. Все это говорит о неудовлетворительной кадровой политике предприятия или о неблагоприятном социальном климате в коллективе.

Деятельность предприятия зависит от многих факторов. Например, от таких как деятельность поставщиков, наличие и потребность в трудовых ресурсах, государственные законы, наличие потребителей. Все это можно назвать средой прямого воздействия на предприятие.

ЗАО «Алексеевский молочно консервный комбинат» прилагает все усилия для того, чтобы отечественный потребитель в условиях сложившихся рыночных отношений всегда оставался в приоритете.

Составляющие успеха на рынке – это хорошее качество товара, быстрое и качественное обслуживание, а также отличный маркетинг.

Среди основных проблем в развитии молочной отрасли проблема повышения качества молока-сырья в условиях его дефицита выходит на первое место. Современные технологии производства молока сложны, требуют больших капиталовложений, в то время как упадок сельского хозяйства, хотя и связан с хроническим недостатком инвестиций в отрасль, имеет и другие, не менее серьезные причины.

Организационная структура ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» является линейно-функциональной.

Непосредственное управление предприятием осуществляет директор ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». В непосредственном подчинении директору находятся директор по персоналу, коммерческий директор, директор по логистике и финансовый директор.

В последние годы российский рынок молочных консервов продолжал динамично развиваться. В таблице 2.1.1 показана выработка молочных консервов за 2018-2017 гг. в разрезе федеральных округов страны.

Таблица 2.1.1 – Выработка молочных консервов в округах страны

Федеральный округ	Производство молочных консервов, туб		
	2018 г.	2017 г.	2018 г. к 2017 г.,%
Всего по России	854443	820198	104,1
Центральный	552546	505264	109,4
Северо-Западный	18674	28841	64,7
Южный	62073	57580	107,8
Приволжский	27460	26940	101,9
Уральский	78047	97029	80,4
Сибирский	114641	104544	109,7
Дальневосточный	602	-	-

В 2018 г. увеличили объемы выпуска по сравнению с предыдущим годом четыре федеральных округа: Центральный - на 9,4 %, Южный - на 7,8, Приволжский - на 1,9 и Сибирский - на 9,7%. В двух федеральных округах объемы производства сократились.

Самые крупные районы-производители - Центральный, Сибирский и Уральский округа, суммарная доля которых в общем объеме выпуска молочных консервов по России в 2018 г. составила 87%.

Деятельность ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2016-2018 гг. можно охарактеризовать с помощью экономических показателей, которые представлены в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Основные показатели деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2016-2018 гг.

Показатели	Год			Отклонение (+;-)		Динамика, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017г. к 2016г.	2018г. к 2017г.	2017г. к 2016г.	2018г. к 2017г.
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	2 143 691	2 566 364	2 863 134	422 673	296 770	119,72	111,56
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	1 518 113	1 775 351	2 135 140	257 238	359 789	116,94	120,27
Валовая прибыль, тыс. руб.	625 578	791 013	727 994	165 435	-63 019	126,45	92,03
Чистая прибыль, тыс. руб.	30 422	79 544	96 127	49 122	16 583	261,46	120,85
Прибыль (убыток) от продаж	289 567	255 885	244 158	-33 682	-11 727	88,37	95,42
Рентабельность производства, %	41,2	44,5	34,1	3,3	-10,4	-	-
Рентабельность продаж, %	13,5	13,9	8,5	0,4	-5,4	-	-
Средняя численность работников	977	1036	1090	59	54	106,04	105,21

Из таблицы 2.1.2. следует, что выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 422 673 тыс. руб. или на 19,72%. В 2018 году рост выручки от реализации составил по сравнению с 2017 годом 296 770 тыс. руб. или 11,56%.

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за исследуемый период имеет ярко выраженную тенденцию к росту. Так, в 2016 году себестоимость проданных товаров составила 1 518 113 тыс. руб., в 2017 году – 1 775 351 тыс. руб., в 2018 году – 2 135 140 тыс. руб., то есть, наблюдается увеличение себестоимости на 257 238 тыс. руб. или 16,94 %, в 2017 году по сравнению с 2016 годом и увеличение на 359 789 тыс. руб. или 20,27% в 2018 году по сравнению с 2017 годом. Полученные данные свидетельствуют, что темп роста себестоимости проданных товаров повышается.

Чистая прибыль ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за исследуемый период имеет ярко выраженную тенденцию к росту. Так, в 2016 году она составила 30 422 тыс. руб., в 2017 году – 79 544 тыс. руб., в 2018 году – 96 127 тыс. руб. Увеличение чистой прибыли произошло за счет снижения налогооблагаемой базы на прибыль и отчислений на развитие предприятия.

Происходящие изменения отразились на росте показателя рентабельности продаж. На основании данных для расчета показателей рентабельности исследуемого предприятия за 2016-2018 гг., рассчитаем показатели рентабельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2016-2018 гг., и проанализируем их изменение (динамику) за эти периоды.

$$Pn = \frac{П(У)ОП}{Выр} * 100\% \quad (2.1.1)$$

Где, П(У)ОП- прибыль (убыток) от реализации товаров, в тыс. руб.;

Выр – выручка от продажи товаров (работ, услуг), в тыс. руб.

$$P_{n2016} = (289\,567 \text{ тыс. руб.} / 2\,143\,691 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 13,5 \%$$

$$P_{п2017} = (255\ 885 \text{ тыс. руб.} / 2\ 566\ 364 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 9,97\%$$

$$P_{п2018} = (244\ 158 \text{ тыс. руб.} / 2\ 863\ 134 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 8,53\%$$

Как показывают вышеприведенные расчеты рентабельность продаж ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» снизилась за анализируемый период с 13,5% до 8,53%, что отрицательно характеризует коммерческую деятельность предприятия. При увеличении численности персонала рентабельность продаж снизилась. Соответственно снижение рентабельности продаж свидетельствует о росте затрат на производство при постоянных ценах на продукцию либо о снижении цен на реализованную продукцию рассматриваемого предприятия, т.е. о падении спроса на нее.

Платежеспособность предприятия характеризуется на основе анализа расчетных коэффициентов ликвидности. Коэффициенты ликвидности и платежеспособности представлены в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 – Коэффициенты ликвидности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» на начало 2016-2018 гг.

Показатели	Норматив. значение	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (±)	
					2017 к 2016 гг.	2018 к 2017 гг.
Общий показатель платежеспособности (L1)	$L1 \geq 1$	0,43	0,51	0,65	0,08	0,14
Коэффициент абсолют-ной ликвидности (L2)	$L2 \geq 0,2 - 0,5$	0,16	0,17	0,18	0,01	0,01
Коэффициент критичес-кой ликвидности (L3)	$L3 \geq 0,7 - 1$	0,73	0,75	0,70	0,02	-0,05
Коэффициент текущей ликвидности (L4)	$L4 \geq 1,5$	1,06	1,13	1,18	0,07	0,05
Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L5)	Уменьшение показателя - положительный факт	2,46	3,11	2,06	0,65	-1,05
Доля оборотных средств в активах (L6)	$L6 \geq 0,5$	0,68	0,70	0,73	0,02	0,03

Расчет значений коэффициента абсолютной ликвидности показал, что предприятие на протяжении 2016-2018 гг. не имело текущей платежной способности. Даже при условии своевременных расчетов с покупателями и заказчиками платежные возможности анализируемого предприятия малы: коэффициент критической ликвидности увеличился с 0,73 до 0,70. Коэффициент обеспеченности собственными средствами показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных средств предприятия. Из расчетов следует, что показатель обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами выше нормы, это говорит о том, что структура баланса предприятия удовлетворительна, а предприятие - платежеспособно.

Значение коэффициента текущей платежеспособности и ликвидности на начало периода соответствовало рекомендуемому, что свидетельствовало о том, что предприятие располагало ликвидными активами для погашения своей краткосрочной задолженности. На конец года значение коэффициента снизилось, но предприятие продолжает оставаться платежеспособным, так как его ликвидные активы превышают размер краткосрочной задолженности.

Таким образом, изучив бухгалтерский баланс предприятия за период с 2016 по 2018 год и рассчитав основные показатели экономической деятельности, можно сделать вывод, ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» является экономически устойчивым и ликвидным.

Рассмотрев данный вопрос, можно сделать вывод, что за период деятельности предприятия была проделана работа по его реконструкции, автоматизации производственных процессов, повышению квалификации кадров, приобретено высокоэффективное оборудование, в производство инвестированы миллионы долларов. В результате улучшились технологические показатели, увеличилась производственная мощность, повысилась финансовая устойчивость и конкурентоспособность предприятия.

На протяжении 50 лет кропотливого труда на предприятии оттачивались технологии производства молочной продукции. Не добавляя ничего лишнего, от себя работники комбината добавили только любовь и заботу о своих потребителях, сохраняя неизменные традиции молочного дела. Итогом многолетней практики являются молочные продукты под торговой маркой «Алексеевское»: сгущённые молочные консервы, масло и цельномолочная продукция. Молоко цельное сгущённое с сахаром производится в соответствии с ГОСТ 2903-78, заготавливаемое сырьё проходит жёсткий входной контроль и на производство «Алексеевской» продукции направляется самое отборное цельное молоко.

Молочные консервы торговой марки «Алексеевское» - несравненное лакомство с приятным вкусом и ароматом - производятся по классической технологии без применения растительных масел, стабилизаторов, консервантов и других пищевых добавок, в качестве консервирующего вещества используется сахар-песок.

ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» - крупнейшее предприятие Белгородской области, перерабатывающее до 20 % производимого в области молока.

Механизация и автоматизация технологических процессов производства позволили выйти на новый качественный уровень, а также реализации проектов нового цельномолочного цеха, цеха по производству сухого молока. Цельномолочный цех обеспечивает население города вкусной, питательной продукцией: сметаной, творогом, молоком пастеризованным в транспортной таре (флягах алюминиевых), а также в стеклянной потребительской таре. В цехе по производству сухого молока, наряду с сухим цельным и обезжиренным молоком налаживается выпуск заменителя цельного молока для корма сельскохозяйственных животных.

В настоящее время для выработки продукции, соответствующей требованиям рынка по качественным показателям, комбинат проводит кропотливую работу по налаживанию партнёрских отношений с

сельхозпредприятиями. Сформирована устойчивая сеть поставщиков сырья: Алексеевский, Красненский, Красногвардейский, Ровеньской, Губкинский, Вейделевский районы Белгородской области, Воронежская область.

Произведённые реконструкции, техническое перевооружение, запущенная в эксплуатацию новая котельная, позволили увеличить производительность по сгущённым молочным консервам до 330 туб в сутки.

Ассортимент предприятия представлен на сегодняшний день классическими, традиционными продуктами: молоко цельное сгущённое с сахаром, сливки сгущённые с сахаром, молоко сгущённое с сахаром и кофе, молоко сгущённое с сахаром и какао, неизменное качество которых подтверждено временем, любовью потребителей, многочисленными наградами.

В октябре 2012 года на Российской агропромышленной выставке «Золотая Осень», по итогам конкурса-дегустации, дипломом I степени и золотой медалью награждено молоко цельное сгущённое с сахаром. Повторно молоко цельное сгущённое с сахаром удостоено диплома I степени и золотой медали в октябре 2012 года на Российской агропромышленной выставке, в 2015, 2016, 2018 г. - молоко цельное сгущённое с сахаром - дипломы лауреата программы «100 лучших товаров России», молоко сгущённое с сахаром и кофе маложирное, 5% жирности (2015 г.), сливки сгущённые с сахаром (2014 г.) удостоены дипломами лауреатов программы «100 лучших товаров России». Масло коровье крестьянское сладкосливочное несолёное и топлёное молоко 4% жирности стали также лауреатами программы.

В настоящее время предприятие остается активным и постоянным участником программы «100 лучших товаров России». В 2014 году комбинат отмечен дипломом за выпуск высококачественной продукции среди предприятий Белгородской области. С 2017 года на продукцию под торговой маркой «Алексеевское» разрешено носить знак «Белгородский стандарт»,

который подчеркивает, что продукция проверена Белгородской Ассоциацией производителей молока и произведена только из натуральных компонентов.

В ноябре 2018 года в телепередаче «Контрольная закупка» было протестировано шесть самых популярных продуктов от наиболее известных российских производителей сгущенного молока. Эксперты проверяли соответствие продукции ГОСТ, а потребители оценивали вкусовые качества. Победителем этого конкурса стало молоко цельное сгущенное с сахаром под торговой маркой «Алексеевское».

Предприятие чутко реагирует на потребности рынка. И поскольку в последнее время у потребителей возрастает необходимость в функциональном питании, на предприятии освоен выпуск кисломолочных напитков с бифидобактериями: «Бифидок», «Бифилайф». Последний продукт разработан компанией «Мир биотехнологий» совместно со специалистами Московского НИИ эпидемиологии и микробиологии им. В.Н. Габричевского и содержит элитную коллекцию бифидобактерий. Лечебно-профилактический эффект бифидонапитков определяют содержащиеся в нём живые бифидобактерии, которые обладают высокой антагонистической активностью к патогенным микроорганизмам, разрушают токсичные продукты, улучшают усвояемость белков пищи. Это повышает устойчивость организма после перенесённых нагрузок и заболеваний различной этиологии. Разнообразие ассортимента цельномолочной продукции дополняют молоко питьевое пастеризованное маложирное (2,5%) и классическое (3,2%), кисломолочные напитки: кефир, ряженка, «Снежок», питьевые йогурты с персиком, клубникой, ананасом, черникой. Нетермизированные йогурты, без применения стабилизационных систем, консервантов, с натуральными фруктовыми наполнителями, содержат живые йогуртовые культуры, также благотворно влияют на работу желудочно-кишечного тракта. Молоко и кисломолочные напитки выпускаются в очень удобной потребительской таре - пакеты из полиэтиленовой плёнки вместимостью 0,5 и 1,0 л, а также пакетах типа «Пюр-Пак» 0,5 и 1,0 л.

Творог 9% жирности, обезжиренный, массы творожные: с курагой, черносливом, изюмом, творог зерненный «Домашний» с солью - линейка творожно-десертной группы представлена в очень удобной, практичной упаковке из фольги кашированной массой нетто 200 г, стаканчиков из полистирола массой нетто 200г.

Кроме молочных консервов, ассортимент дополняют молоко содержащие сгущённые консервы с сахаром: растительно-молочные, растительно-сливочные, с ароматом кофе и какао-порошком, молоко сгущённое с сахаром варёное, масло коровье крестьянское сладкосливочное несолёное, масло коровье сладкосливочное несолёное, масло шоколадное, молоко сухое цельное, молоко сухое обезжиренное.

Продукция Алексеевского молочноконсервного комбината - молочные продукты, вырабатываемые только из цельного, натурального молока, общим объемом около 4,5 тысячи тонн в месяц.

Сформированный ассортимент продуктов позволяет удовлетворить потребности самых широких слоев населения, создана эффективная система продаж, и теперь цельномолочную продукцию под торговыми марками «Алексеевское» и «Густияр» можно увидеть не только в Алексеевке, но и других регионах, где она стала узнаваема и любима.

Сейчас комбинат является одним из самых стабильных поставщиков высококачественной цельномолочной продукции. Развиваются новые направления, регулярно изучается рынок сбыта и спрос потребителей, расширяется ассортимент и разрабатываются новые рецептуры. Высокие требования к сырьевой составляющей и уровню технологии производства позволили поднять качество выпускаемой продукции на совершенно новый уровень, а рекламная кампания на Первом канале и канале ТНТ сделала узнаваемой алексеевское молоко далеко за пределами Центрального Федерального округа.

Глядя на все многообразие выпускаемой продукции, у предприятия есть все предпосылки и возможности для расширения своего производства. А

именно предлагается открытие цеха по производству сыра. И возможности для развития этого производства у ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» есть, и вполне значимые:

- налаженные связи с поставщиками (16 хозяйств Белгородской области, кооператив «Алексеевское молоко», Воронежская область);
- определившийся рынок сбыта продукции;
- эффективная маркетинговая стратегия;
- сформировавшийся годами имидж предприятия и т.д.

Да и конкурентов в области по данному производству не так уж и много, это: ОАО «Старооскольский сыродельный завод», ООО «Белгородский сыр», ООО «Михайловский сыр». Но с ними можно бороться за счет покупки новой технологической линии по производству сыра, которая позволяет обеспечить следующие преимущества:

- минимальное количество сырья при максимальной рентабельности;
- производство различных сортов сыров на одной линии;
- процесс производства практически без вмешательства человека;
- полная автоматизация от входа молока до выхода готового упакованного продукта;
- минимальные энергетические затраты;
- высокие сроки хранения продукта.

Сыр используют повсюду. Существует теория, что он может сделать любое блюдо лучше. Он как ничто другое сочетается с бутербродами, гамбургерами, всевозможными пастами и т.д. Трудно вообразить множество блюд без этого продукта. Люди любят сыр. В 2018 году было проведено исследование, результаты которого показали, что среднегодовое потребление сыра во всем мире составляет порядка 14.24 кг сыра на человека.

Сыр является одним из самых ценных продуктов питания. Он содержит почти все необходимые для организма человека вещества в легкоусвояемой

форме. Усвояемость белков сыра составляет 95%, жира – 96% и углеводов – 97 %.

Организация производства сыра – интереснейший проект, в который можно без боязни вложить свои средства или средства сторонних инвесторов. Конечно, риски есть в любом бизнесе, и этот не является исключением. Но, предусмотрительно обойти риски и снизить возможные траты можно, если воспользоваться бизнес планом производства сыра.

Ведь в целом производить сыр в Алексеевке с точки зрения экономики выгодно. Для этого есть все необходимые предпосылки:

- надежные поставщики, с которыми предприятие работает не один год;
- близкое расположение поставщиков, что позволяет быстрый подвоз необходимого количества сырья;
- близкое расположение Воронежской области.

Организовать это производство и предлагать потребителям вкусный сыр, отличающийся от тех, что встречается сплошь и рядом на прилавках супермаркетов – вполне выгодно.

Заметим, что производство сыра – бизнес, который требует серьезного подхода. Как и иные виды бизнеса, связанные с производством пищевых продуктов, цех по производству сыра потребует организации в соответствии со всеми требованиями, предъявляемыми к таким предприятиям. Предлагаемый бизнес план окажет неоценимую помощь в создании прибыльного дела по производству сыра.

2.2 Бизнес-план на новый вид услуги предприятия

Резюме бизнес-плана.

Бизнес-план посвящен обоснованию эффективности организации молочноперерабатывающего комплекса ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» с целью привлечения инвесторов для кредитования затрат на приобретение технологического оборудования,

закупку сырья и материалов, строительства цеха и складского помещения. ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» уже пятьдесят лет на рынке молочных продуктов и за это время добился больших результатов: второй год подряд комбинат занимает первое место в рейтинге ведущих российских предприятий – производителей молочных консервов; продукция компании пользуется большим спросом и зарекомендовала себя как высококачественная, экологически чистая, доступная покупателю с любым доходом. ЗАО «АМКК» уже имеет опыт производства и продаж молочных продуктов. Следовательно, производство сыра на ЗАО «АМКК» должно привести к увеличению объёмов продаж и реализации и, как следствие, увеличение и повышение доходов предприятия. Так же для реализации бизнес-плана должны быть учтены наличие финансово-материальных ресурсов, ресурсов резерва персонала, к которому, в новых условиях, будут предъявлены требования другого уровня принятия решений, ответственности и подхода к выполнению своих должностных обязанностей.

Стоимость проекта равна 28,2 млн. руб. Эти денежные средства идут на закупку и монтаж высокотехнологического оборудования голландской фирмы «АНТЕС», на закупку сырья и материалов, на строительство цеха и складского помещения.

Предприятие имеет многолетние и крепкие связи с поставщиками. Все поставщики находятся в пределах Белгородской области, что позволяет намного снизить транспортные расходы, риски, обеспечить оперативность и своевременность подвоза сырьевых продуктов. Целью деятельности предприятия является расширение производственной мощности, увеличение выпуска качественной востребованной покупателями продукции, расширение ассортимента, постоянное снижение издержек производства, повышение производительности труда, и т.д. И, как результат, получение большей прибыли.

Учитывая высокую конкуренцию молочных продуктов на рынке ЗАО «АМКК» постоянно стремится к расширению ассортимента выпускаемой

продукции путем наращивания мощности основного производства и развития торгово-сбытовой сети.

Комбинат полностью обеспечен трудовыми ресурсами. Практически половина сотрудников имеют высшее и среднетехническое образование. Много работников без отрыва от производства заочно обучаются в различных учебных заведениях. У предприятия хорошо развиты контакты с Воронежской государственной технологической академией и Россошанским колледжем мясной и молочной промышленности. Большинство главных руководителей и специалистов среднего звена в разное время закончили именно эти учебные заведения.

Высокотехнологическое оборудование позволит постоянно увеличивать объем выпускаемого сыра без каких-либо затрат на закупку комплектующих или дополнительных агрегатов.

Рынком сбыта продукции являются предприятия оптовой и розничной торговли, а также собственные фирменные магазины.

ЗАО «Алексеевский молочно консервный комбинат» прилагает все усилия для того, чтобы отечественный потребитель в условиях сложившихся рыночных отношений всегда оставался в приоритете.

Составляющие успеха на рынке – это хорошее качество товара, быстрое и качественное обслуживание, а также отличный маркетинг.

Сейчас комбинат является одним из самых стабильных поставщиков высококачественной цельномолочной продукции. И не останавливается на достигнутом. Развиваются новые направления, регулярно изучается рынок сбыта и спрос потребителей.

Описание бизнеса.

Итак, ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» занимается производством молочной продукции. Ассортимент выпускаемой продукции очень разнообразен. Это молочные консервы, молоко, кефир, йогурты, сметана, творог, сливочное масло, маргарин и т.д. Для производства продукции используются только экологически чистые продукты.

Поставщиками комбината являются близлежащие хозяйства Белгородской и Воронежской областей. Со всеми поставщиками налажены тесные связи, которым насчитывается уже не один год. Близкое расположение поставщиков обеспечивает снижение транспортных расходов по доставке сырья, оперативную доставку необходимых компонентов для производства продукции, снижает транспортные риски, а также значительно уменьшает себестоимость продукции. Все эти важные условия делают продукцию конкурентоспособной. Конкурентоспособной же по отношению к другим предприятиям нашей области делает и близлежащее расположение Воронежской области при реализации продукции.

ЗАО «АМКК» на основании произведенных исследований Российского рынка предлагается на рассмотрение бизнес-план на расширение производства путем запуска новых производственных мощностей - цеха по производству сыра. Для этого необходимо привлечь инвестиции в размере 28,2 млн. руб.

Произведенные исследования рынка показали, что в связи с повышением цен на продукты питания импортного производства появилась потребность в относительно дешевых (по сравнению с импортными) и качественных продуктах. Причем постоянно растет тенденция к увеличению потребности в продукции данного характера. ЗАО «АМКК», открыв цех по производству сыра, способен обеспечить производство дешевой, экологически чистой и высококачественной продукции. Этого можно достигнуть за счет внедрения новейшего технологического оборудования, договор на поставку и монтаж которого уже заключен с голландской фирмой «АНТЕС», за счет низких транспортных издержек и материальных затрат.

Продукция комбината зарекомендовала себя на рынке как высококачественная, экологически чистая, доступная по цене покупателю и со средним доходом, и покупателям, доход которых ниже среднего уровня.

Описание товара.

Планируется выпуск различных твердых сыров, таких как: «Российский», «Пошехонский», «Алексеевский», «Голландский». Некоторые рецепты не будут иметь аналогов (сыр «Алексеевский»).

Новый вид продукции будет обладать следующими свойствами, выгодно отличающими ее от продукции остальных производителей и реализаторов молочных продуктов в регионе:

Во-первых: Высокий уровень вкусовых качеств.

Закупаемая технологическая линия, является современным высокопроизводительным оборудованием, что предполагает строгий контроль за качеством исходного сырья и гарантирует использование прогрессивной технологии производства только правильно сбалансированных рецептур.

Важным фактором успеха комбината является тот факт, что он имеет рабочих с многолетним опытом, а также голландская фирма «АНТЕС» продает свое молочноперерабатывающее оборудование на Российском рынке уже в течение 10 лет, и поэтому, предлагаемые ею рецептуры ориентированы именно на российский вкус.

Таким образом, качество к выпуску продукции будет соответствовать мировым стандартам, причем вкус будет адаптирован именно к запросам местного рынка.

Во-вторых: Качество и привлекательность упаковки.

Производство упаковывается в поставляемую производителем оборудования высококачественную упаковочную пленку, используемую многими производителями сыров с мировым именем. Кроме того, голландская фирма «АНТЕС» окажет содействие в печати требуемого дизайна упаковочных материалов. Это будет довольно выгодно отличать нашу продукцию от остальных конкурентов.

В-третьих: Доступная цена.

В результате организации своего производства по замкнутому технологическому циклу и значительного снижения

внутрипроизводственных издержек — себестоимость производимой на ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» продукции на 10-15% ниже, чем в среднем по отрасли. Поэтому наше предприятие имеет возможность установить отпускные цены своей продукции на 5-10% ниже среднерыночных — при том, что ее качество будет неизменно высоким. Соответственно, основной стратегией маркетинга будет ценовая конкуренция.

Именно эти 3 фактора будут являться залогом высокой конкурентоспособности молочной продукции ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Организационный план.

К настоящему моменту, уже в течение ряда лет управление предприятием осуществляют совет директоров, общее собрание акционеров и Генеральный директор. По решению совета директоров в 2014 году пост Генерального директора возглавил Вячеслав Николаевич Мартыненко.

В каждом хозяйственном подразделении ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» действует тщательно подобранный управленческий персонал, координирующий работу конкретного субъекта управления в соответствии с генеральной стратегией фирмы.

График реализации проекта представлен в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 - Наименование и длительность подготовительных этапов

Название	Длительность	Дата начала	Дата окончания
Разработка проекта	25	01.07.2019	26.07.2019
Строительство цеха	90	01.08.2019	30.09.2019
Приобретение линии	15	15.01.2020	30.01.2020
Монтаж оборудования	12	01.03.2020	13.03.2020
Пусконаладочные работы	15	14.03.2020	29.03.2020
Производство	0	01.04.2020	...

Техническое руководство проектом, вопросы материально-технического снабжения, производства и сбыта готовой продукции

осуществляют заместители директора по производству и по сбыту (табл.2.2.2).

Таблица 2.2.2 - Затраты на управление, руб.

Наименование	Затраты	Выплаты	В течение проекта
Командировочные расходы	200000	ежемесячно	всего проекта
Связь	70000	ежемесячно	всего проекта
Юридические услуги (подготовительный период)	140000	ежемесячно	с 2 по 13 мес.
Юридические услуги	80000	ежемесячно	с 14 до 48 мес.
Содержание офиса	20000	ежемесячно	с 12 по 48 мес.
Выплата страховки	90000	ежемесячно	с 14 по 48 мес.
ИТОГО	600000	ежемесячно	-

Затраты на производство составляют 315 тыс. руб. и представлены в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 - Затраты на производство, тыс. руб.

Наименование	Затраты	Выплаты	В течение проекта
Электроэнергия	140	ежемесячно	с 13 по 48 мес.
Топливо	95	ежемесячно	с 2 по 48 мес.
Ремонтные работы	80	ежемесячно	с 26 по 48 мес.
ИТОГО	315		

Объем производства и производственные мощности бизнес-плана приведены в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4 - Смета производства сыра за 2020-2022 года (тонн)

Показатель, тонн	2020 г.		2021 г.	2022 г.
	1 полуг.	2 полуг.		
Объем продаж	260	360	900	1200
Необходимое количество запасов на конец года	20	20	50	55
Итого:	280	380	950	1255
Величина запаса на начало года	-	-	20	50
Итого объем производства	-	380	930	1205

Маркетинговая стратегия.

Предполагается реализация продукции в Центральном федеральном округе, прежде всего, на рынке, Центрально-Черноземного экономического района и Центрального экономического района. Планируется отобрать 2-3% Российского рынка молочных продуктов у иностранных производителей, 5-6% у отечественных производителей. Для достижения будут мобилизованы все имеющиеся средства. Ежемесячно будет выделяться около 80 тыс. руб. (с учетом последующих увеличений на 10-15%) на рекламные расходы.

Рекламная кампания.

В целях продвижения товара на рынке будет проводиться широкая рекламная кампания.

На центральном и местном телевидении будут демонстрироваться рекламные ролики о продукции комбината. Будут даны рекламные объявления для оптовых покупателей во всех специальных газетах. Планируется разместить на улицах города и на автомагистралях рекламные щиты, а также плакаты в фирменных магазинах.

Для формирования спроса, изучения мнения потребителей молочной продукции комбината, их потребностей и пожеланий будут образованы

группы по 2-3 девушки, которые будут безвозмездно предлагать оценить вкусовые качества сыра.

Три преимущества производимого сыра:

Свежесть - специальная прочная упаковка сохранит продукты свежими, какими их любят покупатели.

Вкус - продукт изготовлен из самых лучших ингредиентов с самым лучшим вкусом.

Качество - контроль качества на комбинате отвечает самым высоким стандартам, продукция завода не обманет ожиданий потребителей. В таблице 2.2.5 приведены затраты на рекламу (в месяц) и ожидаемый эффект от ее использования.

Таблица 2.2.5 - Рекламная программа и ее эффективность

Средства рекламы	Стоимость рекламы, тыс. руб.	Удельный вес в общей стоимости, %	Планируемый объем продаж
Реклама в газетах	10	72	75
Реклама на телевидении	50	18	-
Реклама в специализированных изданиях	12	10	20

Реализация сыров будет производиться:

1. В торговой сети через:
 - а) фирменные магазины,
 - б) рынки, государственные магазины,
 - в) частные магазины и торговые точки частных предпринимателей.
2. Оптовым покупателем со склада фирмы через посредников и представителей.

Главным образом реализация сыра будет происходить в Центрально-черноземный экономический район 65% (всего произведенного сыра), на втором месте области, граничащие с ЦЧЭР (Центральный экономический район), на них приходится 35%.

Конкурентный анализ.

Второй год подряд ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» занимает первое место в рейтинге ведущих российских предприятий – производителей молочных консервов. Таким образом комбинат вне конкуренции в этом производстве. Но в производстве сыров конкурентов множество. Из основных: ООО «Михайловский сыр», ОАО «Воронежский молочный комбинат, «ООО Белгородский сыр».

ООО «Михайловский сыр» и «ООО Белгородский сыр» зарекомендовали себя на рынке как высококачественные производители сыров. Но производственные мощности этих предприятий не велики, следовательно, и объемы производства и реализации не большие. Таким образом, это снижает их конкурентоспособность по отношению к нашему комбинату.

У ОАО «Воронежский молочный комбинат» объемы производства достаточно велики и ассортимент выпускаемой продукции весьма многообразен. Но и с ним можно конкурировать за счет выпуска более качественной продукции при менее низкой цене. Такая возможность у ЗАО «АМКК» есть за счет низкой себестоимости продукции.

Импортные сыры довольно неплохо зарекомендовали себя на рынке. Но в результате снижения платежеспособности граждан они стали недоступны для большинства покупателей. Большие транспортные издержки увеличивают цену продукции, а торговые надбавки делают ее во много раз дороже продукции ЗАО «АМКК». Да и на сегодняшний день россияне уверены в высоком качестве отечественных продуктов и отдают предпочтения скорее им, нежели зарубежным аналогам. Поэтому комбинат планирует проведя рекламную кампанию отвоевать 2-3 % рынка у иностранных производителей.

У ЗАО «АМКК» есть конкуренты, но с ними можно бороться, для этого есть все необходимые ресурсы и средства. Высокие технологии, передовой опыт, высокая квалификация персонала, отличная команда менеджеров,

многолетние связи с поставщиками, знание рынка - вот главные плюсы комбината, которые будут использованы в борьбе с конкурентами.

Производственный план.

Для производства сыра необходимо:

1. Оборудование.

Комбинат подписал контракт с голландской фирмой «АНТЕС» на поставку и монтаж технологического оборудования общей стоимостью 10,4 млн. руб. Оборудование будет монтировано в начале 1-го квартала 2020 года в январе.

Таблица 2.2.6 - Линия для производства твердых сыров

Наименование	Количество, шт.
Отделитель сыворотки П8-ОС	2
Формовочный конвейер	3
Сыродельные ванны	4
Форма сырная	4
Кантователь поддонов (переворачиватель)	3
Стеллаж	5

Технология производства:

Весь процесс изготовления сыра можно разделить на 6 основных этапов:

- Пастеризация. Представляет собой нагревание молока до очень высокой температуры. Важно заметить, что некоторые сорта сыра изготавливают из сырого (не пастеризованного) молока. На данном этапе, в зависимости от используемого молока сыр приобретает свои особенные характеристики.

- Створаживание. Посредством добавления сычужной или молочной закваски молоко створаживают, отделяя плотную массу от жидкости, которую называют сывороткой. Полученную таким образом плотную массу называют сырной массой.

- **Стекание.** На этом этапе сырную массу подвергают определённым процессам, способствующим отделению сыворотки. Иногда, чтобы ускорить процесс стекания сыворотки, сырную массу нагревают. При необходимости в неё добавляют специи, пряности или другие ингредиенты, помогающие придать будущему сыру специфический аромат. Этот этап в большой степени предопределяет структуру и вкус получаемого сыра.

- **Прессование.** На этом этапе сыр выкладывается в специальные формы и подвергается прессованию. Важно то, что прессование сыра производится лишь в некоторых случаях, а не всегда - в зависимости от вида изготавливаемого сыра.

- **Соление.** Сырную массу либо солят, либо погружают в солевой раствор, чтобы оттенить её вкус.

- **Созревание.** На данном этапе сыр переносится в погреб, или какое-либо другое специальное помещение для созревания, где за ним тщательно ухаживают. Его переворачивают, иногда моют, чистят щёткой. В зависимости от того, какой сыр изготавливается его могут также коптить, протирать алкоголем, обсыпать пряностями и совершать другие манипуляции. Важно, чтобы в помещении на протяжении всего процесса созревания поддерживался определённый уровень влажности и температуры, так как от этого зависит конечный результат. Три последние этапа больше всего влияют на изменение вкуса, структуры и внешнего вида сыра.

2. Производственное складское помещение.

Для производства сыра под цех необходимо 280 кв. м полезной площади. Всего под складское помещение оборудуется 320 кв. м. Территория комбината позволяет разместить необходимые сооружения. Всего под строительство цеха и складского помещения потребуется около 5 млн. руб.

3. Персонал.

Для производства предусмотрено 30 рабочих мест. В их числе: начальник смены, рабочие, заведующая складом, бригадир, грузчики, водители, менеджеры, охрана (табл. 2.2.7).

Таблица 2.2.7 - Персонал, занятый на производстве

Должность	Кол. (чел)	З/п, руб/мес	З/п, руб/год	Период
Начальник смены	2	17000	204000	12...48 мес.
Рабочие	10	11000	132000	12...48 мес.
Зав. складом	1	12000	144000	13...48 мес.
Бригадир	1	16000	192000	13...48 мес.
Грузчики	4	10000	120000	13... 48 мес.
Водители	6	13000	156000	13...48 мес.
Менеджеры	2	16000	192000	12...48 мес.
Охрана	4	12000	144000	1...48 мес.
итого	30	107000	4440000	-

Таким образом, общие расходы на оплату труда составят 4440000 рублей в год. Отчисления во внебюджетные фонды с 2019 года составляют 34% от суммы основной заработной платы.

Отчисления = $4440000 * 34\% / 100\% = 1509600$ рублей.

4. Поставщики и необходимое сырье (табл.2.2.8).

Таблица 2.2.8 - Смета прямых материальных затрат на 2020 год (тонн)

Показатели	Основные материалы		
	Молоко	Спец. добавки	Вкусовые добавки
Кол-во, необходимое для производства	700	40	42
Необходимое количество запасов на конец года	20	5	5
Итого кол-во материалов для закупок	720	45	47
Цена за ед. материала (руб.)	15000	20000	20000
Прямые материальные затраты (тыс. руб.)	10800000	900000	940000
Итого:	12640000		

Необходимым сырьем для производства сыра является: молоко, творожные массы, специальные вкусовые добавки и т.д. Поставщики обеспечивают непрерывный подвоз необходимых компонентов: с рядом

хозяйств заключены договора на поставку молочных продуктов в качестве сырья.

2.3 Оценка экономической эффективности разработанного бизнес-плана

Финансовый план.

Для принятия решения о реализации проекта необходим расчет и оценка экономического эффекта – прибыли, которую получит предприятие, в связи с реализацией данного проекта.

Для определения эффекта, который может получить ЗАО «АМКК» в связи с реализацией бизнес-плана по внедрению нового продукта, необходимо выделить только те изменения выручки, затрат, которые вызваны данным бизнес-планом.

Расчеты экономической эффективности бизнес-плана выполнены с учетом «Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов». Базовый вариант расчета выполнен с соблюдением следующих требований:

- расчет выполнен в постоянных ценах на момент разработки бизнес-плана инвестиционного проекта.
- старт проекта – 1 июля 2019 года;
- продолжительность (горизонт) проекта – 37 месяцев;
- значения всех исходных и расчетных данных приводятся в рублях РФ;
- остаточная стоимость активов проекта на конец расчетного периода при анализе показателей его эффективности не учитывается, то есть не предполагается их продажа и закрытие предприятия по завершению проекта.

Потребность в инвестициях рассчитывалась исходя из реконструкции и организации основного, вспомогательных и обслуживающих производств, расчетного количества дополнительных оборотных средств для увеличенного

объема производства. При расчетах сумм учитывались конкретные поставщики оборудования и оборотных средств.

Таблица 2.3.1 - Инвестиционные издержки

Инвестиционные затраты	Сумма, руб.	Примечание
Инвестиции в разработку проекта	135500	Разработка бизнес-плана, проектной документации
Инвестиции в основные средства:	10400000	Приобретение оборудования, доставка, монтаж и пусконаладочные работы
	12640000	Затраты на сырье
в том числе в здания и сооружения	5000000	Строительство цеха
Итого инвестиций	28175500	

При расчете себестоимости продукции необходимо учитывать затраты на материалы. Расчеты представлены в таблицах 2.3.2.

Таблица 2.3.2 - Затраты на материалы в первый год эксплуатации оборудования

Наименование	Кол-во, шт.	Цена единицы, руб.	Сумма, руб.
Парафиновая пленка	33500	4	134000
Упаковка	33500	0,8	26800
Этикетка	33500	0,7	23450
ИТОГО:			184250

Установленная мощность оборудования – 118 кВт/ч. За сутки оборудование будет потреблять 2832 кВт/ч. При стоимости 1 кВт/ч 1,69 руб. годовые затраты на электроэнергию составят 1603336,8 руб.

По опыту работы ЗАО «АМКК» цеховые расходы составляют 25% от затрат на сырье и материалы. Рассчитывается по формуле (1):

$$ЦР = Z_{\text{сырье}} * 25\% / 100\% \quad (2.3.1)$$

где, ЦР – цеховые расходы;

$Z_{\text{сырье}}$ – затраты на сырье и материалы.

$Z_{\text{сырье}} = 184250 + 12640000 = 12824000$ рублей.

Цеховые расходы = $12824000 * 25\% / 100\% = 3206000$ рублей.

Общепроизводственные расходы составляют 35% от цеховых расходов. Рассчитывается по формуле (2):

$$OP = ЦР * 35\% / 100\% \quad (2.3.2)$$

где, ОР–общепроизводственные расходы;

ЦР – цеховые расходы.

$OP = 3206000 * 35\% / 100\% = 1122100$ рублей .

Коммерческие расходы составляют 0,3% от производственной себестоимости. Производственная себестоимость определяется суммой всех статей затрат. Рассчитывается по формуле:

$$КР = C_{\text{произ}} * 0,3\% / 100\% \quad (2.3.3)$$

где, КР–коммерческие расходы;

$C_{\text{произ}}$ – производственная себестоимость.

$КР = 26550036.8 * 0,3\% / 100\% = 79650.1$ рублей.

Приведем калькуляцию себестоимости 1 кг продукции (таблица 2.3.3).

Таблица 2.3.3 - Калькуляция себестоимости

Статьи затрат	Абсолютная сумма затрат, руб.	Затраты на 1 кг продукции, руб.
1. Сырье и материалы	12824000	33.7
2. Основная зарплата производственных рабочих	4440000	11.9
3. Отчисления во внебюджетные фонды	1509600	4

4.Заработная плата АУП	7200000	19
5.Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, амортизацию	1125000	3
6.Затраты на электроэнергию	1603336,8	4.2
7. Цеховые расходы	3206000	8.4
8. Общепроизводственные расходы	1122100	3
Производственная себестоимость	26550036.8	87.2
8. Коммерческие расходы	79650.1	0.2
Полная себестоимость	26629686.9	87.3

Предполагаемая средняя отпускная цена 1 кг новой продукции - 320.5 руб. Продукция будет отгружаться в упаковках по 8-10 кг (табл.2.3.4).

Таблица 2.3.4 - Формирование отпускной цены на кг продукта

№ п.п.	Показатель	Сумма, руб.	Примечание
1	Полная себестоимость	87.3	
2	Планируемая прибыль	33.2	38% от пункта 1
3	Полная цена	120.5	Сумма п.п. 1 и 2

Ожидаемая выручка от продажи сыра с учетом 5,3% годовой инфляции представлена в таблице 2.3.5. Загрузочная мощность работы цеха в первый месяц эксплуатации будет составлять 65%, затем повысится до 75%.

Таблица 2.3.5 - Ожидаемая выручка от производства

2020 год			2021			2022		
объем, кг.	цена за кг, руб.	выручка, руб.	объем, кг.	цена за кг, руб.	выручка, руб.	объем, кг.	цена за кг, руб.	выручка, руб.
380000	120.5	45790000	930000	126.9	118017000	1205000	133.6	160988000

Для выявления экономического эффекта от производства сыра целесообразно составить финансовый план на основании прогноза

финансовых показателей (прибылей и убытков). Составляем прогноз прибылей и убытков в форме таблицы 2.3.6.

Таблица 2.3.6 - Расчет экономического эффекта от производства сыра

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Выручка, руб.	45790000	118017000	160988000
Себестоимость, руб.	26629686.9	67885668	89675646
Коммерческие расходы	79650.1	203657	269026
Налоги, руб.	2689400	4699877	7999566
Чистая прибыль, руб.	16391263.1	45227798	63043762
С учетом амортизации	17516263.1	46352798	64168762

В данном бизнес-плане проведен качественный анализ рисков проекта, неподдающихся формальному анализу. При реализации данного бизнес-плана существует вероятность того, что реальный доход будет отличаться от прогнозируемого, то есть в данном проекте, как впрочем, в любом другом, имеется определенный инвестиционный риск.

Общий инвестиционный риск является суммой систематического (не диверсифицируемого) и несистематического (подлежащего диверсификации) рисков. Систематический риск возникает из-за внешних событий и его невозможно устранить. Несистематический риск (риск, который можно устранить или сократить посредством диверсификации), связанный с реализацией предлагаемого бизнес-плана, можно поделить на следующие основные группы:

- а) риск несоблюдения расчетных сроков реализации проекта;
- б) технологический риск;
- в) риск отсутствия или падения спроса;
- г) риск неплатежей (табл.2.3.7).

Таблица 2.3.7 - Оценка проектных рисков

Вид риска	Величина риска*
1. Риск несоблюдения расчетных сроков реализации проекта	0,5%
2. Технологический риск	1,5%
3. Риск отсутствия или падения спроса	2%
4. Рост цен на товарно-материальные ресурсы	1%
ИТОГО	5%

Для оценки рисков принята следующая градация:

- низкий (1-6%);
- средний (6-9%);
- высокий (9% и более).

Оценка рисков проекта:

1) Риск несоблюдения расчетных сроков реализации бизнес-плана.

Данный риск сведен до минимальных размеров вследствие следующих факторов:

- проект намечено осуществить на базе действующего предприятия;
- на момент старта проекта осуществлены предпроектные проработки по каждому разделу бизнес-плана;
- достигнута предварительная договоренность с официальными дилерами и поставщиками оборудования;
- штат ЗАО «АМКК» может быть легко укомплектован квалифицированными специалистами для выполнения необходимых функций.

2) Технологический риск. В рамках данного бизнес-плана технологический риск считать незначительным в силу следующих причин:

- технология производства сыра отличается простотой и надежностью, что обусловило применение подобных технологий во многих регионах страны.

3) Риск отсутствия или падения спроса. Этот риск имеет небольшое влияние, так как сыр пользуется большим спросом у потребителей, не зависимо от слоев населения и возрастных рамок.

4) Рост цен на товарно-материальные ресурсы, прежде всего запасные части и техническое обслуживание машин и оборудования.

Страхуется долгосрочными договорами с официальными дилерами и поставщиками машин и оборудования.

В совокупности вероятность возникновения возможных рисков при реализации проекта можно оценить как среднюю (5%). Принятие среднего уровня риска подчеркивает, что предприятие предпочитает постепенный стабильный рост.

В соответствии с распространенным положением теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна содержать темп инфляции, безрисковую ставку, поправку, учитывающую степень риска конкретного проекта.

В качестве возможных безрисковых ставок принято рассматривать депозиты Сбербанка РФ и других надежных банков, западные финансовые инструменты (государственные облигации развитых стран), ставку рефинансирования ЦБ РФ.

Таблица 2.3.8 - Составляющие для расчета величины ставки дисконтирования

Наименование составляющей	%
1. Ставка рефинансирования ЦБ РФ	8,25
2. Поправка на специфический риск проекта	5
3. Поправка на инфляцию	5,3

Итоговая величина ставки дисконтирования в российских рублях, рассчитанная кумулятивным методом по формуле (2.3.4), равна 19%:

$$i_{\text{RUB}} = (1+0,0825) \cdot (1+0,053) \cdot (1+0,05) - 1 = 19\% \quad (2.3.4)$$

Для оценки эффективности данного бизнес-плана необходимо проанализировать значения следующих показателей:

- чистый дисконтированный доход (NPV);
- индекс рентабельности (PI).

Расчет NPV основан на сопоставлении величины исходной инвестиции с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений за весь расчетный период. Рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{n=0}^t \frac{P_n}{(1+i)^n} - IC \quad (2.3.5)$$

где, P_n – доходы по годам;

i – ставка дисконтирования;

IC – инвестиционные расходы по годам.

Существуют условия отношения чистого дисконтированного дохода для принятия инвестиционного проекта:

- $NPV > 0$, то проект следует принять;
- $NPV < 0$, то проект следует отклонить;
- $NPV = 0$, то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Рассчитаем данный показатель относительно нашего бизнес-плана:

$$NPV_1 = \left(\frac{17516263.1}{(1+0,19)} + \frac{46352798}{(1+0,19)^2} + \frac{64168762}{(1+0,19)^3} - 28175500 \right) = 57156546$$

Так как $NPV > 0$ это подтверждает, что проект в течение срока реализации окупается и обеспечит получение прибыли, следовательно, инвестирование в данный проект приемлемо.

Индекс рентабельности PI – относительный показатель, характеризующий отношение приведенных доходов к приведенным инвестиционным расходам, и рассчитывается по формуле:

$$PI = \frac{\sum_{n=0}^t \frac{P_n}{(1+i)^n}}{\sum_{m=0}^k \frac{IC_m}{(1+i)^m}} \quad (2.3.6)$$

где, P_n – доходы по годам;

i – ставка дисконтирования;

IC – инвестиционные расходы по годам.

В случае, если:

- $PI=1$ – доходность инвестиций точно соответствует нормативу рентабельности i ;
- $PI<1$ – инвестиционный проект нерентабелен.

В отличие от чистого дисконтированного дохода индекс рентабельности является относительным показателем, поэтому он удобен при выборе из ряда альтернативных проектов, имеющих примерно одинаковые значения NPV .

Рассчитаем индекс рентабельности для данного инвестиционного проекта на основании формулы:

$$PI = \frac{\frac{17516263}{(1+0,19)} + \frac{46352798}{(1+0,19)^2} + \frac{64168762}{(1+0,19)^3}}{\frac{28175500}{1,69}} = 5,7$$

Индекс прибыли является одним из показателей, на основании которых принимается решение о финансировании проекта. Его значение должно быть больше 1. Так как в данном случае $PI>1$, то его значение устраивает инвесторов.

Финансирование данного бизнес-плана является выгодным как для предприятия так и для акционеров, так как решается вопрос увеличения эффективности работы предприятия, получения дополнительных доходов.

Это говорит о том, что приведенные поступления за срок реализации проекта больше вложений в инвестиционный проект, и эта величина довольно значительна.

Заключение

В ходе написания выпускной квалификационной работы для достижения поставленных целей были исследованы поставленные задачи и сделаны соответствующие выводы.

В первой главе были выявлены теоретические аспекты разработки бизнес-плана на предприятии, рассмотрены его виды, структура и содержание.

Бизнес-план – это документ, который подробно описывает состояние дел в фирме и выявляет возможные пути ее развития в будущем, показывает, какие действия нужно предпринять незамедлительно, а какие станут задачами долгосрочной перспективы.

Бизнес-план является постоянным документом, он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими с фирмой, так и с изменениями на рынке, где действует фирма, и в экономике в целом.

Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, но основными из них являются следующие:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы (стратегий, концепций, проектов);
- расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на капитал;
- определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии, т.е. способы концентрирования финансовых ресурсов;
- подбор работников (команды), которые способны реализовать данный план.

Бизнес-планы классифицируются по следующим основаниям: тип - по основным сферам деятельности, в которых существует проект; класс - по составу, структуре и его предметной области; масштаб - по размерам самого проекта, количеству участников и степени влияния на окружающий мир;

длительность - по продолжительности периода осуществления проекта; сложность - например, по степени финансовой, технической или другой сложности; вид - по характеру предметной области проекта.

Тип - технический, организационный, экономический, социальный, смешанный.

Класс - монопроект (отдельный проект различного типа, вида и масштаба), мультипроект (комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления), мегапроект (целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов).

Масштаб - мелкие, средние, крупные, очень крупные проекты. Такое разделение проектов очень условное. Масштабы проектов можно рассматривать в более конкретной форме - межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные и региональные, межотраслевые и отраслевые, корпоративные, ведомственные, проекты одного предприятия.

Длительность - краткосрочные (до 3 лет), среднесрочные (от 3 до 5 лет), долгосрочные (свыше 5 лет).

Сложность - простые, сложные, очень сложные.

Вид - инновационный, организационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанный.

Во второй главе был проведен анализ хозяйственной деятельности предприятия ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». Где изучив бухгалтерский баланс предприятия за период с 2016 по 2018 год и рассчитав основные показатели экономической деятельности, было выявлено, что предприятие является экономически устойчивым и ликвидным.

Так же были сделаны выводы о том, что за период деятельности предприятия была проделана работа по его реконструкции, автоматизации производственных процессов, повышению квалификации кадров,

приобретено высокоэффективное оборудование, в производство инвестированы миллионы долларов. В результате улучшились технологические показатели, увеличилась производственная мощность, повысилась финансовая устойчивость и конкурентоспособность предприятия.

Был разработан бизнес-план на новый вид продукции предприятия, а именно открытие цеха по производству сыра. И была проведена оценка экономической эффективности разработанного бизнес-плана.

Для оценки эффективности данного бизнес-плана были проанализированы значения следующих показателей:

- чистый дисконтированный доход (NPV);
- индекс рентабельности(PI);
- срок окупаемости проекта (PP).

Так как чистый дисконтированный доход (NPV) составил больше 0, это подтвердило, что проект в течение срока реализации окупается и обеспечит получение прибыли, следовательно, инвестирование в данный проект приемлемо.

Индекс прибыли является одним из показателей, на основании которых принимается решение о финансировании проекта. Его значение должно быть больше 1. Это значение подтвердилось в разработанном бизнес-плане, что устраивает инвесторов.

Срок окупаемости проекта 15 месяцев.

На основе рассчитанных показателей было выявлено, что финансирование данного бизнес-плана является выгодным как для предприятия, так и для акционеров.

Список литературы

1. Адамс, Б. Бизнес-планирование: эффективные методики разработки [Текст] / Боб Адамс. – Москва : Астрель, 2017. – 469 с.
2. Акуленок, Д.Н. Бизнес-план фирмы [Текст] / Д.Н. Акуленок, В.П. Буров, В.А. Морошкин, О.К. Новиков. – Москва : Гном-Пресс, 2015. – 442 с.
3. Багиев, Г. Л. Маркетинг [Текст] / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 355 с.
4. Баринов, В. А. Бизнес-планирование. Серия: Профессиональное образование [Текст] / В.А. Баринов. – Москва : Форум, 2017. – 256 с.
5. Берд, П. Бизнес-план: пошаговое руководство [Текст] / Поли Берд. – пер. с Англ. Ю. Бушуевой. – Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2017. – 304 с.
6. Бизнес-планирование [Текст]: Учебно-методический комплекс / В. В. Кузнецов. – Ульяновск : УлГТУ, 2013. – 120 с.
7. Бизнес-планирование [Текст]: Учебно-методическое пособие / Под ред. Н.Н. Филимоновой. – Москва : Издательство Московской академии государственного и муниципального управления, 2011. – 189 с.
8. Большаков, А. С. Менеджмент [Текст]: Учебное пособие / А.С. Большаков. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 160 с.
9. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование [Текст] / М.И. Бухалков. – Москва : Инфра-М, 2011. – 400 с.
10. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии [Текст]: Учебник / М.И. Бухалков. – Москва : Инфра-М, 2017. – 416 с.
11. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – Москва : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. – 504 с.
12. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст]: Учебник / О.С. Веснин, А.Н. Наумов. – Москва : Экономист, 2013. – 528 с.
13. Голубков, Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структура [Текст] / Е.П. Голубков. – Москва : Дело, 2015. – 192 с.

14. Горемыкин, В.А. Бизнес-план. Методика разработки. 45 реальных бизнес-планов [Текст] / В.А. Горемыкин. – Москва : «Ось-89», 2016. – 864 с.
15. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: учебник [Текст] / В.А. Горемыкин. – Москва : Высшее образование, 2017. – 609 с.
16. Дорофеева, Л.И. Менеджмент [Текст] / Л.И. Дорофеева. – Москва : Эксмо, 2017. – 192 с.
17. Егоров, Ю.Н., Варакута С.А. Планирование на предприятии [Текст] / Ю.Н. Егоров, С.А. Варакута. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 176 с.
18. Зелль, А. Бизнес-план: инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов [Текст] / А. Зелль. – Москва : Ось-89, 2011. – 240 с.
19. Казначевская, Г. Б. Менеджмент [Текст] / Г.Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону : Феникс. 2015. – 352 с.
20. Кибанова, А. Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 638с.
21. Кивалов, А. Я. Управление персоналом в организации [Текст] / А.Я. Кивалов. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 638с.
22. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / В.В. Ковалев, О.Н. Волков. – Москва : Проспект, 2014. – 280 с.
23. Коротков, Э. М. Концепция менеджмента [Текст] / Э.М. Коротков. – Москва : Изд-во Консалтинговая Компания «ДеКА», 2017. – 363 с.
24. Крутик, А. Б. Механизм управления предприятием в условиях свободной экономики [Текст] / А.Б. Крутик, О.Г. Маркушевич. – Москва : Феникс, 2013. – 438 с.
25. Магура, М. И. Современные персонал-технологии [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел – Синтез»», 2011. – 376с.
26. Макаревич, Л.М. Бизнес-планирование для малого предприятия [Текст] / Л.М. Макаревич. – Москва : Вершина, 2013. – 316 с.

27. Максютлов, А. А. Бизнес-планирование развития предприятия [Текст] / А.А. Максютлов. – Москва : Издательство «Альфа-Пресс», 2016. – 288 с.
28. Мандрица, В. М. Правовые основы управления [Текст]: Учебное пособие / В.М. Мандрица, В.В. Касьянов. – Ростов-на-Дону : «Феникс», 2012. – 480 с.
29. Менеджмент: теория и практика в России [Текст] / Под ред. Поршнева А. Г. – Москва : ИД ФБК – Пресс, 2013. – 528 с.
30. Менеджмент [Текст] / Под редакцией Чаусова Н. Ю., Калугина О. А. – Москва : Кнорус, 2012. – 496 с.
31. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 2012. – 704 с.
32. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 720 с.
33. Миронов, М. Г. Финансовый менеджмент [Текст]: Учебное пособие / М.Г. Миронов, Е.А. Замедлина, Е.В. Жарикова. – Москва : Экзамен, 2014. – 224 с.
34. Попов, В. М. Бизнес-планирование [Текст]: Учебник / В.М. Попов. – Москва : Финансы и статистика, 2013. – 298 с.
35. Попов, В. М. Бизнес-планирование [Текст]: Учебник / В.М. Попов, С.И. Ляпунов. – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 672 с.
36. Пригожин, А. И. Методы развития организации [Текст] / А.И. Пригожин. – Москва : Итерпракс, 2013. – 691 с.
37. Прилепская, Г. Д. Бизнес-план издательства [Текст]: Учебное пособие / Г.Д. Прилепская. – Москва : МГУП, 2015. – 310 с.
38. Рябых, Д. А. Бизнес-план на практике. Опыт успеха в России. 28 реализованных бизнес-планов [Текст] / Д.А. Рябых, А.А. Гладких. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 208 с.
39. Семенов, В. М. Экономика предприятия [Текст]: Учебник для вузов / В.М. Семенов. – Москва : Экономика, 2017. – 384с.

40. Смирнов, Э. А. Основы теории организации [Текст]: учебное пособие для вузов / Э.А. Смирнов. – Москва : Аудит, ЮНИТИ, 2015. – 375 с.
41. Студенцов, С. Внутренние ресурсы: не надо запутывать самих себя [Текст] / С. Студенцов // Персонал Микс. – 2011. – № 6. – С.15-19.
42. Ушаков, И. Бизнес-планирование. Практика менеджмента [Текст] / И. Ушаков. – Москва : ПИТЕР, 2017. – 224 с.
43. Черняк, В. З. Бизнес-планирование [Текст] : Учебное пособие / В.З. Черняк, А.В. Черняк, И.В. Довдиенко. – Москва : РДЛ, 2013. – 388 с.
44. Шаш, Н. Н. Бизнес-план предприятия [Текст] / Н.Н. Шаш. – Москва : Гросс-Медиа: РОСБУХ, 2017. – 488 с.