

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка элементов бизнес-плана производства новой продукции
на предприятии (на примере АО «ТольяттиМолоко»)»

Студент (ка)

Е.Д. Багаева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

М.А. Городничева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой канд. экон. наук. С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«__» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Завкафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись)

С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Багаева Екатерина Дмитриевна

1. Тема «Разработка элементов бизнес-плана производства новой продукции на предприятии (на примере АО «ТольяттиМолоко»)»

2.Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы «23» мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по управлению качеством, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности АО «ТольяттиМолоко».

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1 Теоретические основы бизнес-планирования по внедрению новой продукции на предприятии в современных условиях

1.1 Роль бизнес-планирования производственной деятельности предприятия

1.2 Содержание, процесс создания и реализация бизнес-плана по внедрению новой продукции

2 Анализ внутреннего и внешнего окружения АО «ТольяттиМолоко»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ финансовой стороны, основных конкурентов предприятия и рынка сбыта

3 Разработка элементов бизнес-плана производства новой продукции на предприятии

3.1 Элементы бизнес-плана нового продукта

3.2 Оценка экономической эффективности

Заключение

Библиографический список

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;
 5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;
 6. Рекомендации по совершенствованию управления производственным процессом;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания «12» февраля 2017 года.

Руководитель бакалаврской работы

М.А. Городничева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

Е.Д. Багаева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ
Завкафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Багаевой Екатерины Дмитриевны
по теме «Разработка элементов бизнес-плана производства новой продукции на предприятии
(на примере АО «ТольяттиМолоко»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2017	01.03.2017	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	05.04.2017	05.04.2017	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	03.05.2017	03.05.2017	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	15.05.2017	15.05.2017	выполнено	
Предварительная защита БР	23.05.2017	23.05.2017	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	26.05.2017	26.05.2017	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	29.05.2017	29.05.2017	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	05.06.2017	05.06.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись) М.А. Городничева
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись) Е.Д. Багаева
(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Багаева Е.Д.

Тема работы: «Разработка элементов бизнес-плана производства новой продукции на предприятии (на примере АО «ТольяттиМолоко»)».

Научный руководитель: Городичева М.А.

Цель исследования - разработка элементов бизнес плана по производству и внедрению на предприятие новой продукции.

Объект исследования –предприятие АО «ТольяттиМолоко», разработка нового продукта и выход с ним на рынок.

Предмет исследования –бизнес-план по производству новой продукции.

Методы исследования - теоретический анализ и синтез научной литературы, сравнение, маркетинговые исследования, факторный анализ, системный анализ, дедукция.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первом разделе рассматриваются сущность и теоретические основы бизнес-планирования, а также его роль в производственной деятельности предприятия. Второй раздел содержит анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия, анализ конкурентов и рынка сбыта предприятия АО «ТольяттиМолоко». В третьем разделе представлены элементы бизнес плана, которые позволят наиболее эффективно внедрить новый продукт на производство.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее отдельные материалы могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 34 источников. Общий объем работы, без приложений, 65 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-11, рисунков – 8.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы бизнес-планирования по внедрению новой продукции на предприятии в современных условиях.....	10
1.1 Роль бизнес-планирования производственной деятельности предприятия	10
1.2 Содержание, процесс создания и реализация бизнес-плана по внедрению новой продукции	16
2 Анализ внутреннего и внешнего окружения АО «ТольяттиМолоко» ...	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	30
2.2 Анализ финансовой стороны, основных конкурентов предприятия и рынка сбыта	36
3 Разработка элементов бизнес-плана производства новой продукции на предприятии.....	41
3.1 Элементы бизнес-плана нового продукта	41
3.2 Оценка экономической эффективности	53
Заключение	59
Библиографический список	62

Введение

Актуальность темы обусловлена тем, что в современных рыночных условиях бизнес-планирование коммерческой и производственной деятельности является крайне необходимым инструментом для всех организационно-правовых форм предприятий.

Всякое предприятие на абсолютно всех стадиях существования – развития, роста и зрелости имеет необходимость в бизнес-плане, для того чтобы сперва определить для себя цели, а потом наблюдать за их достижением.

Бизнес-план, сжатое, точное, легкодоступное и ясное представление намечаемого бизнеса, основной инструмент при анализе значительного числа различных ситуаций, дающий подобрать наиболее перспективные решения и установить средства с целью их достижения.

По этой причине каждый, кто всерьез желает заниматься предпринимательской деятельностью и получить прибыль в рыночной среде, обязан обладать хорошо обдуманым и всесторонне обоснованным подробным планом-документом, определяющим стратегию и тактику ведения бизнеса, технику, выбор цели, технологию, организацию производства и реализацию продукта. Наличие хорошо разработанного бизнес-плана дает возможность стремительно развивать предпринимательство, привлекать партнеров, инвесторов и кредитные средства.

Любая организация, начиная свою деятельность или продолжая ее, должна представлять существование потребностей в интеллектуальных, финансовых, материальных, трудовых и прочих ресурсах, источники их получения, а также обладать способностью точно рассчитывать результативность применения имеющихся средств в ходе деятельности компании. В рыночной экономике предприниматели не могут достичь стабильного успеха, если не станут отчетливо и эффективно планировать свою деятельность, регулярно собирать и накапливать информацию, как о состоянии

целевых рынков, положения на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Данная работа выполняется с целью исследования основ бизнес-плана, для получения практических навыков планирования деятельности предприятия, необходимых в практической работе.

Цель исследования: анализ теоретических основ бизнес-планирования, исследование внутреннего и внешнего окружения предприятия АО «ТольяттиМолоко», вероятность изготовления и реализации нового продукта на основе бизнес-планирования и разработка рекомендаций по оптимизации работы компании на основе полученных результатов.

Поставленная цель позволила сформулировать следующие задачи:

- проанализировать теоретические основы бизнес-планирования;
- разработать бизнес-план по выпуску нового продукта для предприятия АО «ТольяттиМолоко»;
- оценить результативность бизнес-плана АО «ТольяттиМолоко»;
- оценить риски при внедрении нового продукта;
- предложить меры по повышению стабильности проекта и снижению рисков.

Объектом этого изучения является предприятие АО «ТольяттиМолоко», разработка нового продукта и выход с ним на рынок.

Предметом изучения является бизнес-план по производству новой продукции.

Для написания данной работы основой послужили работы исследователей в сфере бизнес-планирования, а именно: Винокуров В. А., Аникеев С. А., Бринк И. Ю., Балабанов И. Т., Бухалков М. И., Савельева Н. А., Вайсман А. и др.

Информационная база исследования — данные, собранные автором на предприятии АО «ТольяттиМолоко». Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации позволят компании без

лишних рисков внедрить на рынок новый продукт и позволят улучшить финансовую сторону предприятия.

Структура работы: введение, три главы, каждая из которых разделена на параграфы, заключение, список используемой литературы, приложение.

В первой главе описывается роль и сущность бизнес-плана, структура и порядок его разработки, процесс создания и процесс реализации.

Во второй главе этого исследования будет предоставлена краткая характеристика предприятия и рассмотрена идея производства нового продукта. А также будет проведён анализ основных конкурентов, рынка сбыта и финансовой стороны предприятия.

В третьей главе представлен бизнес-план по внедрению на рынок нового продукта, проводится оценка эффективности данного внедрения. Оцениваются возможные риски и приводятся рекомендации по повышению устойчивости нового продукта.

В приложениях приведены материалы, иллюстрирующие ход и результаты исследования.

1 Теоретические основы бизнес-планирования по внедрению новой продукции на предприятии в современных условиях

1.1 Роль бизнес-планирования производственной деятельности предприятия

Современная экономическая ситуация в России, связанная с переходом к рыночным взаимоотношениям, устанавливает предприятиям новейший подход к внутрифирменному планированию. Они должны находить подобные формы и модели планирования, которые гарантировали бы наибольшую результативность принимаемых решений.

Подходящим вариантом свершения подобных решений в новых экономических условиях хозяйствования является бизнес-план. Ни одна компания не сможет работать прибыльно в условиях рыночной экономики в отсутствие тщательно подготовленного бизнес-плана. Бизнес-план предоставляет подробные объяснения, как будет осуществляться управление бизнесом с целью обеспечения прибыльности предприятия, а также возвратности инвестиций. Стабильные перемены экономической среды, в которой действует компания, подразумевают конкретизирование и изменение бизнес-плана, что требует формирования механизма привлечения управленческого персонала к данной работе.

Недостаток основательно обдуманного бизнес-плана, регулярно корректируемого в соответствии с меняющимися критериями, считается значимым недостатком, который отражает слабый уровень управления предприятием, что в результате делает привлечение финансовых ресурсов, как и достижение долгосрочной стабильности в условиях конкурентной среды более сложными категориями.

Как следствие, бизнес-план представляет собой критическую исходную точку и основу всей плановой исполнительской работы компании. Бизнес-план является наиболее значимым ресурсом аккумуляции стратегической

информации и метод прямого управленческого влияния на будущее состояние предприятия, изображающий пути достижения прибыльности [4].

В настоящее время существует огромное многообразие определений подобного, в общем-то, классического для рыночной экономики документа, как бизнес-план, его значения, структуры и методов разработки. Выявим суть этого определения.

Бизнес-план представляет собой сжатое, четкое и ясное описание предполагаемого бизнеса. Такого рода план дает возможность подобрать с значительного числа различных ситуаций наиболее перспективные и определить средства их свершения. Главной целью его исследования считается привлечение потенциальных партнеров к бизнесу: он оформляется с целью привлечения спонсоров и инвесторов либо получения кредита для развития предполагаемого направления деятельности предприятия.

Другие цели бизнес-плана можно обозначить следующим образом:

- Планирование деятельности компании согласно нуждам рынка и способностям получения необходимых ресурсов;
- Определение уровня реальности достижения запланированных результатов;
- Доказательство целесообразности реорганизации функционирующей компании либо формирования новой;
- Убеждение персонала компании в способности достижения новых этапов деятельности, запланированных в плане и др.

Бизнес-план представляет собой документ, в котором создаются задачи деятельности компании, предоставляется их обоснование, формируются пути свершения, нужные ресурсы и конечные финансовые характеристики деятельности.

Бизнес-план может использоваться для извлечения следующих выгод и выполнения следующих задач:

1. получение кредита;
2. в целях приватизации;

3. привлечение инвесторов;
4. выход на новые рынки;
5. перепрофилирование предприятия;
6. по новым инновационным проектам.

Бизнес-план помогает компании решить следующие главные задачи:

- определить точные направления работы компании, целевые рынки и роль компании на данных рынках;
- выбрать товар (услугу), которая будет предложена компанией потребителям и дать оценку на необходимые для этого затраты;
- сформулировать проблемы по изготовлению и реализации товара (услуги), необходимые действия по их достижению; определить лиц, отвечающих за реализацию данных действий;
- выявить соотношение существующего у компании персонала и используемой системы мотивации работы предъявляемым условиям по достижению поставленных задач;
- определить состав рекламных мероприятий, компании по реализации товара (предоставлению услуг);
- оценить экономическое состояние компании и соотношение возможных ресурсов возможностям достижения поставленных задач;
- предусмотреть проблемы, которые имеют все шансы воспрепятствовать практическому осуществлению бизнес-плана.

Организация бизнес-плана совершается на основе установленных требований к его оформлению. Бизнес-план как официальный документ оформляется в соответствии с существующими стандартами. Таким образом, в настоящее время в нашем государстве рекомендуется для составления бизнес-плана использовать российскую проформу СП-11-101-95. Формат бизнес-плана не принципиален, так как подготовка абсолютно всех документов происходит в общепринятой структуре UNIDO с дальнейшим преобразованием проекта к

определенным условиям кредитора или инвестора, и с учетом нюансов его продвижения [28].

Бизнес-план включает в себя следующие характеристики:

1. Отражает непредвзятую оценку предпринимательства организации;
2. Представляет собой инструмент проектно-инвестиционного решения, сосредоточенный на удовлетворение потребности рынка;
3. Основан на коммерческом нюансе работы;
4. Включает анализ проблем и метод ее решения;
5. Служит для объяснения предполагаемого бизнеса оценки результатов в установленный промежуток времени. Поэтому способен рассматриваться как мера уровня достижения успеха;
6. Представляет собой документ, предоставляющий «высветить» нужный курс действий и распоряжаться бизнесом;
7. В большинстве ситуаций применяется как способ получения требуемых инвестиций, то есть предназначается как бы «приманкой» для инвесторов и сильным инструментом финансирования бизнеса;
8. Рассматривается как инструмент внутрифирменного управления и, соответственно, хода планирования. Поэтому он считается документом регулярно обновляемым, что делает компанию восприимчивой к разным рода нововведениям (технического, технологического, организационного и другого характера);
9. Является превосходной рекламой для будущего бизнеса, так как формирует деловую репутацию и представляет своего рода визитной карточкой компании. По этой причине бизнес-план обязан быть компактным, красиво оформленным и информационно наполненным;
10. Демонстрирует стремление идти на риск, но считается своего рода документом, страхующим предстоящую сделку;
11. Является инструментом самообучения, и его создание – это постоянный процесс познания и самопознания

К главным причинам формирования компанией бизнес-плана относятся такие, как: знакомство возможных партнеров с планами предпринимателя; потребность знания инвесторами и кредиторами объективной оценки делового предложения; цифровое подтверждение эффективности бизнес-идеи. Главной проблемой формирования бизнес-плана состоит в том, чтобы обосновать рациональность и экономическую эффективность предпринимательского проекта, с целью выполнения которого предприниматель стремится заинтересовать дополнительные средства[7]. Бизнес-план может помочь согласовывать деятельность партнерских компаний, организовывать коллективное планирование развития ряда организаций, объединенных кооперированием и изготовлением одного либо нескольких взаимодополняющих продуктов.

Разработка бизнес-плана обязана повиноваться следующим основным принципам:

- Гибкости, то, что предоставляет возможность регулярно приспособить план к переменам среды, в которой действует эта компания;
- Непрерывности, то, что подразумевает «плавный» характер планирования;
- Коммуникативности, то, что устанавливает координацию и интеграцию усилий, то есть в расчетах плана все обязано являться взаимосвязано и взаимозависимо;
- Интерактивности, то, что обозначает креативный вид планирования постоянной проработки ранее составленных разделов плана;
- Многовариантности, позволяющей подобрать лучшую из альтернативных способностей достижения установленной цели;
- Участия, учитывающего вероятность вовлечения в процесс планирования абсолютно всех участников предстоящей организации;
- Адекватности, то есть отображения настоящих проблем и самооценки в ходе планирования.

Для формирования бизнес-плана привлекается обширная информация, касающаяся широкой области вопросов о рынке, состоянии отрасли, новых разработках, оборудовании и др. Существенная доля информационного материала не вступает в окончательный официальный вид бизнес-плана, однако заслуживает внимания при предварительном исследовании его рабочего варианта, сгруппированную по разделам документа. Данные материалы могут иметь многообразный характер (от описаний и формулировок идей вплоть до расчетов, оформленных в варианте таблиц свободного вида); они регулярно расширяются в ходе работы и применяются при модернизации официального варианта бизнес-плана [23]. Как следствие, происходит соблюдение основных принципов формирования этого документа. Информация, которая содержится в бизнес-плане, в дальнейшем будет полезна и применима не только руководством организации, но и различными специалистами в их работе: финансистом, юристом, коммерсантом, менеджером, экономистом, бухгалтером и другими лицами, и отделами.

Как правило, бизнес-план разрабатывается на несколько лет. Характеристики первого года предоставляются с разбивкой по кварталам (возможно и месяцам). Годовой бизнес-план компании способен уточняться и продлеваться на следующий год.

Основными отличительными чертами бизнес-планирования служат:

1. Многоцелевая установка: понимание личных целей, вероятность выхода на уровни власти, подтверждение необходимости в инвестициях;
2. Энциклопедичность изложения: на его основании и содержащихся в нем справочных данных станут в последующем приниматься все решения, объединенные с данным бизнесом, без обращения к другим информационным источникам;
3. Временной охват: он составляет как правило на срок от 2-3 лет до 5-7 лет. Главный материал плана за данный период не должен устареть;

4. Внеинфляционность: основные расчеты правильнее вести в «твердой валюте», к примеру, «евро» либо «долларах», отслеживая динамику в национальной валюте-рублях;

5. Реальность и целостность: у создателей должны быть и другие вероятные варианты. Кроме того, могут быть «открытый» и «закрытый» проект бизнес-плана;

6. Нетривиальность: содержатся незатемненные заключения, прозрачные рекомендации и, обдуманый механизм выполнения;

7. Многоуровневость: сжатое резюме и детальная аргументация деловых предложений;

8. Доходчивость и обозримость: сегменты плана содержательны, понятны в изложении специалистам и администраторам.

Таким образом, бизнес-план предполагаем собой сжатое, четкое представление предполагаемого бизнеса.

1.2 Содержание, процесс создания и реализация бизнес-плана по внедрению новой продукции

Рыночная экономика изобилует большим количеством версий бизнес-планов, отличающихся друг от друга по структуре, содержанию, форме и прочим элементам. Наибольшие отличия можно усмотреть в рамках модификаций бизнес-планов в зависимости от их назначения: по предприятию в целом (действующему или новому), по бизнес-линиям (технические решения, услуги, работы, продукция).

В пределах одной организации могут разрабатываться стратегический и общий бизнес-план, содержащие весь комплекс целей, а также отдельные бизнес-планы, соответствующие приведенной классификации.

К условиям, характеризующим объем, состав и структуру бизнес-плана, уровень его детализации, можно также отнести:

- Специфику типа предпринимательской работы;

- Размеры компании;
- Цель формирования бизнес-плана;
- Общую стратегию компании;
- Перспективы роста формируемого предприятия;
- Размер намечаемого рынка сбыта;
- Наличие конкурентов.

Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса показана на рисунке 1.1.

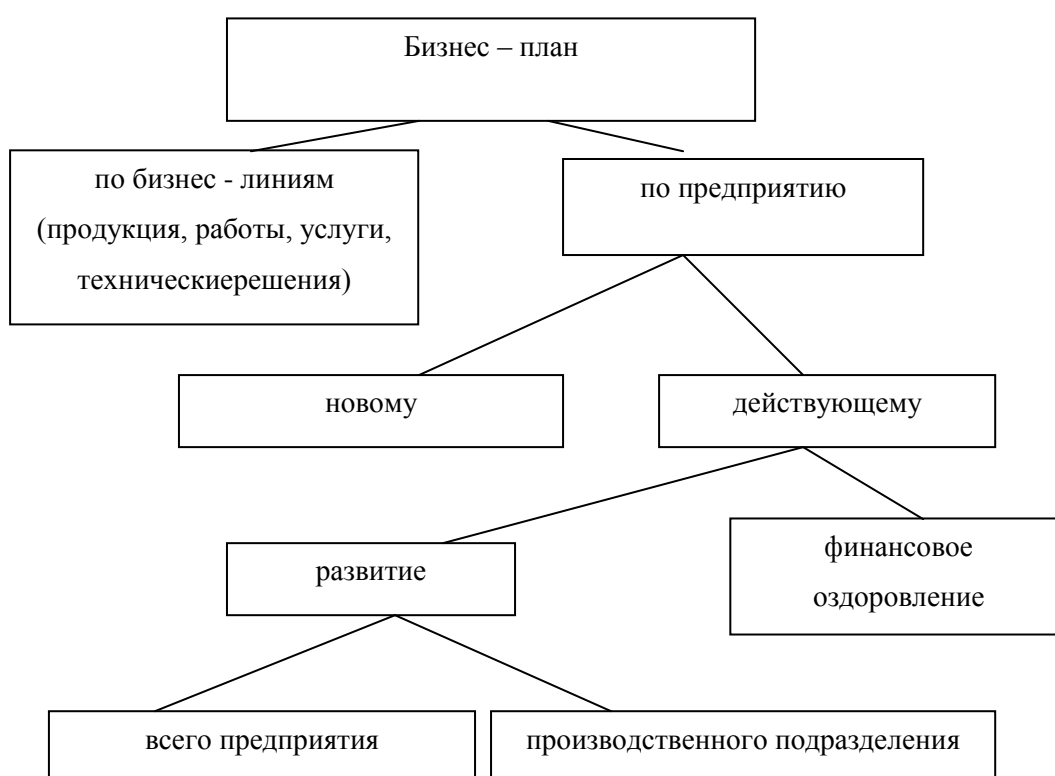


Рисунок 1.1 - Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса

В зависимости от цели, заложенной в базис формирования бизнес-плана (для финансовых партнеров и их привлечения, в качестве плана объяснения инвестиций, договоров с персоналом организации) сегменты могут разрабатываться с различной степенью конкретизации [20]. Чем более широк рынок сбыта, тем большее количество его сегментов необходимо учитывать, а присутствие определенного числа конкурентов потребует анализа наиболее крупных из них, их услуг и реализуемых товаров, что требует внесения в

структуру бизнес-плана дополнительных категорий и в итоге приводит к его усложнению.

Внутри организации разрабатываются несколько видов бизнес-плана: рабочий и официальный. Бизнес-план является официальным документом, утвержденным согласно требованиям потенциальных финансовых партнеров (инвесторов), бизнес-партнеров и т. д. Для того, чтобы написать бизнес-план, должен быть собран большой объем информационных материалов по широкому спектру вопросов, касающихся рынков, новейших разработках, состоянии отрасли, оборудованию и т. п.

Значительная доля данных материалов не становится в итоге частью бизнес-плана, и в этой связи наиболее рациональным решением является создание двух бизнес-планов: официального и рабочего.

Рабочий бизнес-план наличествует всеми без исключения рабочими информационными материалами, сгруппированными по разделам, установленным в официальном бизнес-плане. Эти материалы могут иметь самый разный вид (от расчетов, оформленных в виде таблиц, до описаний и формулировок собственных идей), регулярно дополняться в процессе сбора и анализа информации и применяться при внесении дополнений и исправлений в официальный бизнес-план [10].

Жестко регламентированной структуры и формы бизнес-плана не существует.

Проведем анализ некоторых видов структур бизнес-плана, описываемых различными авторами методических исследований в сфере бизнес-планирования. Варианты структур бизнес-планов представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 Структура бизнес – плана

№ п/п	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
1.	Резюме	Бизнес-концепция	Сжатое изложение	Резюме
2.	Предприятие	Актуальная ситуация + информация о компании (коротко)	Исследование рынка	Место пребывания компании
3.	Продукция	Оценка объекта бизнеса	Описание предприятия	Задача работы компании
4.	Рынок сбыта	Анализ и исследование рынков и конкуренции	Маркетинговые механизмы и реализация	Ресурсы для бизнеса. Отрасль и проект формируемой компании
5.	Конкуренция	Правовое обеспечение и организационный план	Продукция и услуги	Описание деятельности бизнеса
6.	Маркетинг	Управление и персонал	Операции (преимущества производственной системы, поставщики, поставки)	Продукты и услуги
7.	Производство	Производственный план	Собственники и руководители	Анализ рынка реализации
8.	Кадры, управление, организация	План маркетинговых действий	Источники финансирования и тенденции в сфере финансов	Конкурентные преимущества и конкуренты

№ п/п	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
9.	Финансы	Описание потенциальных рисков	Финансовый план	Организация внешнеэкономической деятельности организации
10.	Оценка рисков и страховании	Финансовая стратегия и финансовый план	–	Маркетинговый план, стратегия
11.	–	–	–	План продаж
12.	-	-	-	Производственный план
13.	–	–	–	Менеджмент и организационное планирование
14.	-	-	-	Оценка рисков
16.	-	-	-	Финансовый план
17.	–	–	–	Стратегия финансирования

Невзирая на достаточно существенные внешние различия разных вариантов структуры бизнес-планов, состав и содержание ключевых разделов остается практически неизменным. Исследование и обобщение отечественного и иностранного опыта бизнес планирования, а также опыт практической деятельности в сфере планирования бизнеса дали возможность представить подходящую структуру бизнес-плана компании [1].

1. Бизнес-концепция (резюме).
2. Описание отрасли и предприятия.
3. Характеристика продукции и услуг.
4. Анализ и исследование рынка сбыта.
5. Конкурентные преимущества.

6. Маркетинговый план.
7. Производственный план.
8. Организационный план.
9. Финансовый план.
10. Финансовая стратегия.
11. Потенциальные риски.

Бизнес-план финансового оздоровления компании обладает особенной структурой и логикой изложения. Он считается главным документом неплатежеспособных компаний и предназначается для:

- выработки стратегии выживания компании;
- составления плана выполнения преобразовательных операций;
- организации управления предприятием в условиях кризиса либо в его предвидении;
- обоснования потребности и способности предоставления предприятию государственной поддержки.

Последовательность разработки бизнес-плана показана на рисунке 1.2.

Последовательность выполнения работ	Разделы бизнес-плана	
1. Сбор и анализ информации о продукции, услугах	Раздел 3. Характеристика продукции, услуг	<p>помесячно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отчёт о прибылях и убытках; - отчёт о движении денежных средств; - прогнозный баланс; - начисленные налоги; - финансовые результаты
2. Сбор и анализ информации о рынке сбыта	Раздел 4. Исследование рынка сбыта и его анализ	
3. Анализ уровня конкуренции на рынке сбыта	Раздел 5. Конкурентные преимущества и конкуренция	
4. Анализ перспективности отрасли, состояния и возможностей предприятия	Раздел 2. Описание отрасли и предприятия	
5. Разработка маркетинговой стратегии, коммуникативной, сбытовой, ценовой, товарной политики	Раздел 6. Маркетинговый план	<ul style="list-style-type: none"> - срок окупаемости; - индекс доходности; - внутренняя норма рентабельности; - чистый дисконтированный доход
6. Определение потребности в площадях и путей их обеспечения ресурсами, кадрами и др.	Раздел 7. План производства	
7. Расчет необходимых вложений, затрат, планирование и анализ основных финансовых показателей	Раздел 9. Финансовый план	
8. Определение масштабности и направленности проекта, источников финансирования, расчёт эффективности	Раздел 10. Финансовая стратегия	
9. Разработка графика реализации проекта, правового обеспечения, организационной структуры	Раздел 8. Организационный план	<p>Анализ чувствительности проекта</p>
10. Решение вопроса гарантий и рисков	Раздел 11. Потенциальные риски	
11. Формирование краткого содержания проекта	Раздел 1. Резюме	
12. Формирование аннотации на проект	Аннотация	
13. Оформление титульного листа	Титульный лист	

Рисунок 1.2 - Последовательность разработки бизнес – плана

В целом деятельность по бизнес-планированию – это весьма трудоемкий и довольно продолжительный процесс.

Бизнес-планирование представляет собой разработку и установление руководством организации системы качественных и количественных показателей, в которых определены темпы, тенденции и пропорции развития данной организации, как в текущий временной период, так и в перспективе [24]. Существует несколько методов планирования, и ниже приведены основные.

Балансовый метод планирования устанавливает связь между потребностью в ресурсах и источниками их покрытия. К примеру, балансовый метод связывает производственную программу и производственную мощность компании, численность рабочих и трудоемкость данной программы.

Расчетно-аналитический метод применяется для расчета плановых показателей, анализа динамики данных факторов и показателей, которые обеспечивают необходимый количественный уровень.

Экономико-математический метод позволяет разработать экономическую модель зависимости показателей на базе определения изменения их количественных характеристик в сравнении с базисными факторами, подготовить ряд вариантов и выбрать из них наиболее оптимальный.

Графоаналитический метод предоставляет возможность увидеть результаты экономического анализа в графическом выражении. При помощи построения графиков легко можно определить количественную зависимость между сопряженными характеристиками.

Сетевой метод, представляющий собой разновидность предыдущего — графоаналитического — позволяет смоделировать параллельное выполнение работ во времени и пространстве по сложным объектам.

Программно-целевой метод позволяет составлять план в виде алгоритма (программы), то есть комплекса мероприятий и задач, объединенных единой задачей (целью), привязанных к определенному сроку. Характерной чертой программы является ее нацеленность на достижение поставленной цели.

Основа программы заключается в генеральной цепи, конкретизируемой в ряде задач и подцепей. Промежуточные цели достигаются конкретными ответственными исполнителями, которым выдаются необходимые для достижения цели ресурсы.

Основой перспективного планирования является прогнозирование. С помощью перспективного планирования можно спрогнозировать перспективную потребность в новых видах производимой продукции, сбытовую и товарную стратегию организации на различных рынках сбыта, и так далее. Перспективное планирование традиционно подразделяется на долгосрочное (10-15 лет) и среднесрочное (3-5 лет) планирование.

Основной фактор предварительной стадии бизнес-планирования — развитие перспективной бизнес-идеи, являющейся концепцией новейшей услуги или продукта, организационного, экономического или технического решения. К созданию бизнес-идеи можно подойти, не прибегая к помощи других, анализируя информацию из разных источников или в процессе креативного направленного поиска [15]. Также возможным является путь перенимания уже готовой идеи и предоставления ей «второй жизни» посредством механизма получения имеющихся компаний, формирования компаний, их поглощения или выкупа. Независимо от того, каким именно способом концепция получена, немаловажно очень основательно ее обдумать и дать оценку, с тем, чтобы удостовериться, что она на самом деле может лечь в основу эффективного предприятия.

Главными стадиями процесса бизнес-планирования являются (рис. 1.3):

- Подготовка к созданию бизнес-плана.
- Разработка бизнес-плана;
- Продвижение бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;
- Реализация бизнес-плана.

На рисунке 1.3 изображена схема организации процесса бизнес-планирования.

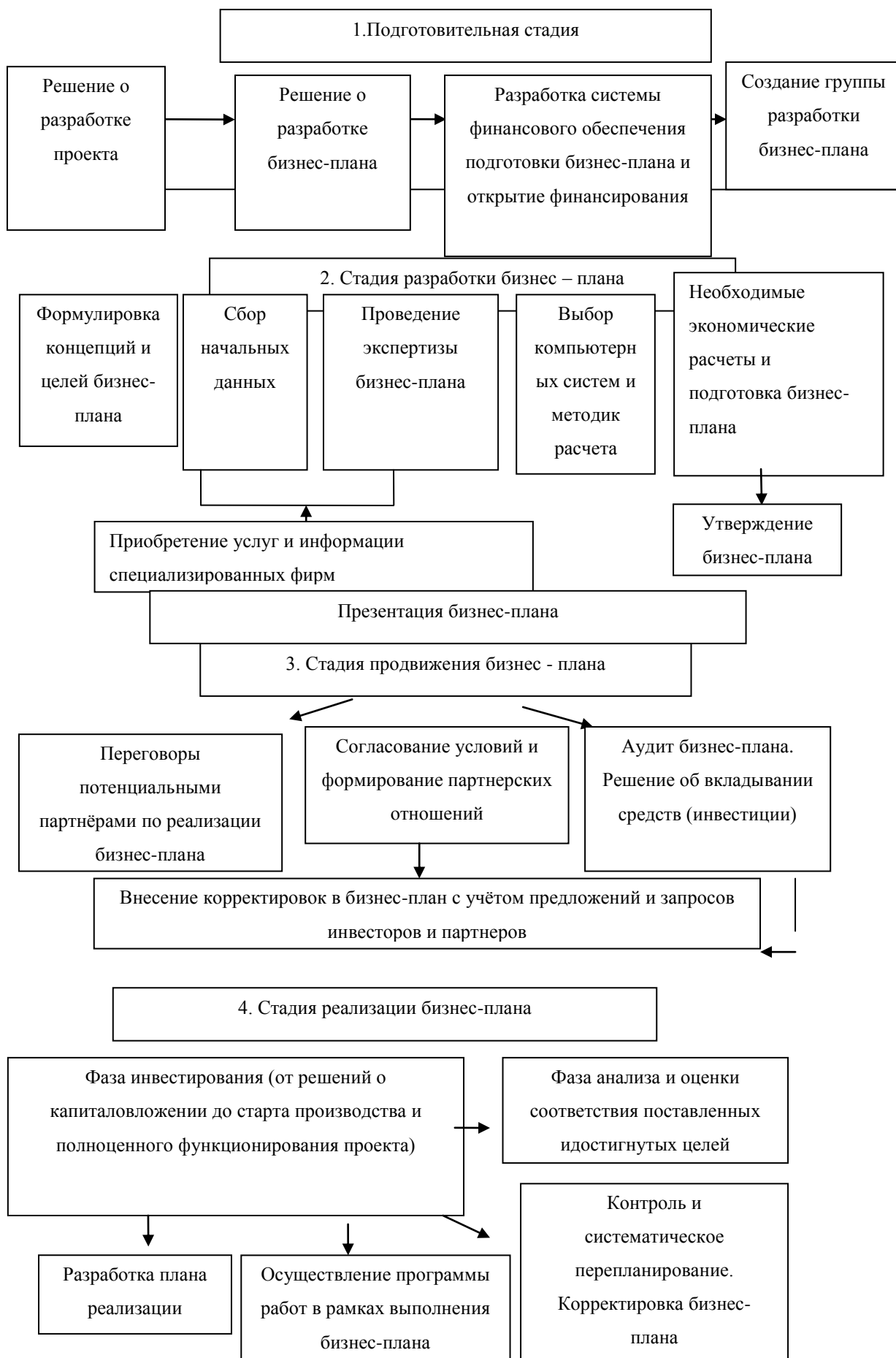


Рисунок 1.3 - Схема организации процесса бизнес – планирования

Убедившись в перспективности бизнес-идеи, переходят к разработке бизнес-проекта и принимают решение о начале подготовки бизнес-плана. На базе данного решения происходит создание группы разработчиков бизнес-плана обуславливается концепция финансового обеспечения плана и раскрывается финансирование его разработки.

Уже после того как решены все без исключения вопросы по стадии разработки бизнес-плана, начинается этап его продвижения.

Начальным этапом стадии продвижения бизнес-плана считается предприятие и осуществление презентации бизнес-плана. Презентация предшествует началу переговоров с возможными инвесторами и партнерами по осуществлению бизнес-проекта. В процессе переговоров с возможными партнерами совершается регулирование условий и оформляются договорные взаимоотношения [10]. По окончании переговоров происходит запись надлежащих коррективов в бизнес-план. Перед переговорами с инвесторами проводится аудит бизнес-плана.

Процесс аудита бизнес-плана внешними инвесторами ведется согласно установленной схеме, содержащей, как правило, шесть этапов:

- Определение данных фирмы-заявителя и отрасли ее деятельности.
- Оценка обстоятельств инвестиционного соглашения: модель заимствования и возврата долга, залог, гарантия возврата.
- Анализ последнего баланса:
- Определение уровня экономической стабильности и ликвидности, проверяется полнота собственных оборотных денежных средств, уровень коэффициента покрытия;
- Расчет соответствия «заемный капитал – собственный капитал»;
- Оценка возможности компании к заимствованию;
- Оценка активов и обязательств.
- Оценка «весомости» управляющей команды фирмы – заявителя.
- Выявление характерных черт проекта.

- Общий анализ бизнес-плана.

Только лишь уже после окончания работы по пяти первым стадиям и получения вывода о необходимости последующего рассмотрения проекта передаются к шестой стадии – единому полному изучению бизнес-плана. В случае надобности выполняются узкопрофильные экспертизы: экономическая, патентная, технологическая, маркетинговая.

Аудит бизнес-плана заканчивается принятием или отклонением решения об инвестировании.

Стадия осуществления бизнес-плана наличествует временным промежутком от принятия решения об инвестировании вплоть до начального периода практического осуществления проекта, в том числе коммерческое производство. Весьма немаловажно тщательно распланировать данную опасную фазу делового планирования, т. к. отличия от первичных проектных данных могут стать причиной крушения всего бизнес-плана [6].

Осуществлением бизнес-плана называется процесс по осуществлению всех рабочих задач в организации и за ее пределами, необходимые для перемещения делового проекта из стадии бизнес-планирования на стадию реального производства.

Планирование осуществления бизнес-плана и формирование бюджета содержат следующие главные задачи:

- Определение типа рабочих задач в компании и за ее пределами, необходимые для его осуществления;
- Определение закономерной последовательности происшествий в рабочих задачах;
- Подготовка графика осуществления, характеризующего позиции рабочих задач во времени и предусматривающего необходимое время для окончания всех индивидуальных задач;
- Определение ресурсов, требуемых для окончания индивидуальных задач, и обнаружение определенных издержек;

- Подготовка бюджета осуществления денежных потоков, гарантирующая финансирование на всем протяжении фаз внедрения и эксплуатации бизнес-плана;

- Документирование абсолютно всех данных осуществления, позволяющее вносить поправки в планы и бюджет осуществления, равно как и прогнозы, произведенные в период формирования бизнес-плана.

Таким образом, план осуществления включает график, связывающий в четкую схему последовательных шагов различные стадии осуществления бизнес-плана:

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

Базисные стадии осуществления бизнес-плана не всегда могут быть пошагово проанализированы, так как случаи, когда стадии следуют непосредственно друг за другом крайне редки. Как правило, происходит множество пересечений и выполняется одновременное планирование различной деятельности.

Даже великолепно составленный бизнес-план может потерять свою актуальность в случае изменения каких-либо внутренних или внешних условий. Внешними факторами являются следующие: появление новых технологий, новые требования покупателей, финансовая и рыночная ситуация, политические перемены, а также действия внутренней жизни компании, в частности перемены в управляющем составе, имеют все шансы спровоцировать потребность пересмотра бизнес-плана [2]. Корректирование плана предоставляет возможность, не меняя целей, изменять пути их достижения и, таким образом, увеличивать шансы компании на успех.

Осуществление отдельных работ, имеющих отношение к разным стадиям бизнес-планирования, во времени носит параллельно-последовательный характер. Временная диаграмма процесса бизнес-планирования представлена на рисунке 1.4.

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

Рисунок 1.4 - Диаграмма распределения работ бизнес – планирования во времени

Заканчивается реализация бизнес-плана оценкой и рассмотрением соотношения установленных и достигнутых в ходе бизнес-планирования целей.

2 Анализ внутреннего и внешнего окружения АО «ТольяттиМолоко»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Предприятие АО «Тольятти Молоко» основано в 1952 году. В связи с началом строительства Волжской ГЭС им. Ленина, число жителей г. Ставрополь резко выросло. Для того, чтобы обеспечить потребность жителей в молочной продукции, был построен и запущен молочный завод в Комсомольском районе. В начале 1990-х годов, когда экономика страны переживала не лучшие времена и подвергалось буквально ежемесячным изменениям, предприятие продолжало функционировать, адаптировалось к новым условиям рынка и заняло лидирующие позиции среди производителей молокопродуктов. Завод был реорганизован из государственного предприятия в ОАО, а затем — в АО «ТольяттиМолоко». Предприятие осуществляет собственную деятельность на основании ГК РФ. Организация является юридическим лицом и действует на основании Устава, имеет собственное имущество, расчетный счет, самостоятельный баланс. Предприятие зарегистрировано администрацией Центрального района г. Тольятти. Юр. адрес предприятия: 445000, г. Тольятти, ул. Коммунальная, д. 26. Номер государственного регистрационного удостоверения № 1055403216733. АО «ТольяттиМолоко» создано частными индивидуальными предпринимателями на основе частной собственности. Размер Уставного капитала – 68 000 рублей. Руководит деятельностью предприятия генеральный директор Обуховский М. В., самостоятельно контролирующей деятельность предприятия, действующий от его имени, имеющий право первой подписи и распоряжающийся имуществом АО «ТольяттиМолоко». Предприятие занимается производством и реализацией высококачественных молочных продуктов.

Основные направления деятельности:

- Молочные продукты;
- Кисломолочные продукты;

- Творожные изделия;
- Сыворотка;
- Масло.

Вся выпускаемые продукты АО «ТольяттиМолоко» прошли обязательную сертификацию и соответствуют государственным и международным стандартам качества (в т. ч. ISO 22000:2005), а также проходят двойной контроль качества. На предприятии действует собственная лаборатория, работники которой кроме входного контроля качества поступающего на завод сырья и непрерывного контроля качества готовой продукции, разрабатывают новые виды продукции.

Предприятие уверенно увеличивает производственные объемы и расширяет ассортиментную базу, насчитывающую более шестидесяти позиций. Благодаря постоянному контролю качества, продукция, выпускаемая АО «ТольяттиМолоко» обладает высочайшими потребительскими и вкусовыми свойствами. Выработка продукции производится на современном оборудовании и пакуется в привлекательную современную с точки зрения дизайна и материалов упаковку.

Бизнес-план разрабатывается с целью представления его руководству АО «ТольяттиМолоко». В основе идеи разработки и внедрения бизнес-плана лежит производство нового продукта.

Для разработки и внедрения предлагаемого продукта необходимо 12500 тыс. рублей. Проект может быть профинансирован без привлечения заемных средств и долгосрочных кредитов, так как осуществить финансирование данного проекта позволяют собственные средства компании.

Прогнозируемый ежегодный объем дохода за первый год составит 649992 тыс. руб. Ожидаемая норма чистой прибыли составит 209227 тыс. руб. Для изготовления нового продукта отсутствует необходимость в покупке дорогостоящего оборудования, т.к. он будет изготавливаться на существующих производственных мощностях. Наше преимущество в производстве нового продукта – это отсутствие потребности в поиске сырья и заключении

дополнительных договоров с поставщиками, т.к. основное сырье - это молоко, что применяется с целью изготовления основного продукта компании.

Для производства продукции необходимо принять дополнительно десять сотрудников. Организационная структура сотрудников показана на рисунке 2.1.

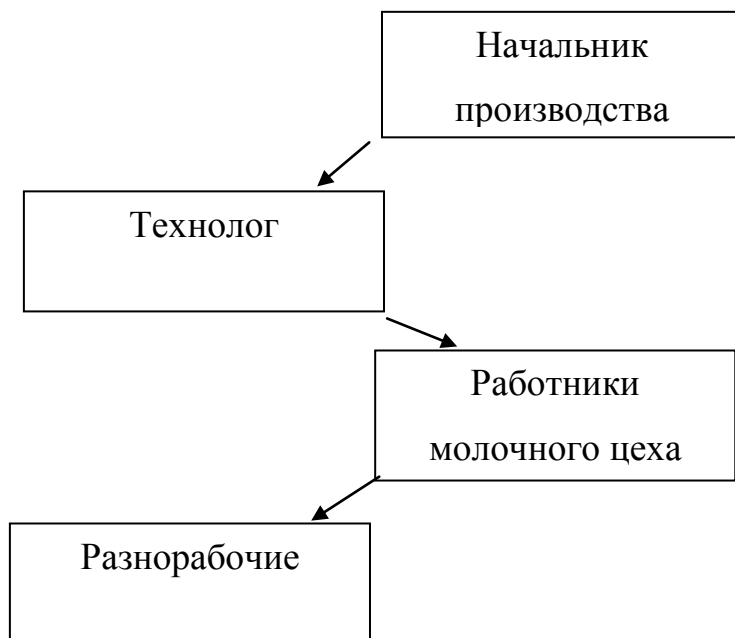


Рисунок 2.1 - Организационная структура

Йогурт — это кисломолочный продукт, который вырабатывается из нормализованного по массовой доле сухих веществ и жира пастеризованного молока без добавления или с добавлением растительного белка, сахара, витамина С, ароматизаторов, плодово-ягодных наполнителей, сквашенный закваской, подготовленной на чистых культурах болгарской палочки и молочнокислых стрептококков термофильных рас.

Выработка йогурта производится термостатным и резервуарным методом с различными оригинальными названиями. По консистенции и внешнему виду продукт представляет собой сметанообразную однородную массу с ненарушенным (при термостатном методе) или нарушенным (при резервуарном методе) сгустком. В плодово-ягодные йогурты добавляются кусочки ягод и фруктов. Йогурт обладает молочно-серым цветом, а плодово-ягодный йогурт окрашен добавляемыми в него сиропами.

Технологический процесс производства йогурта резервуарным методом представлен на рисунке 2.2.

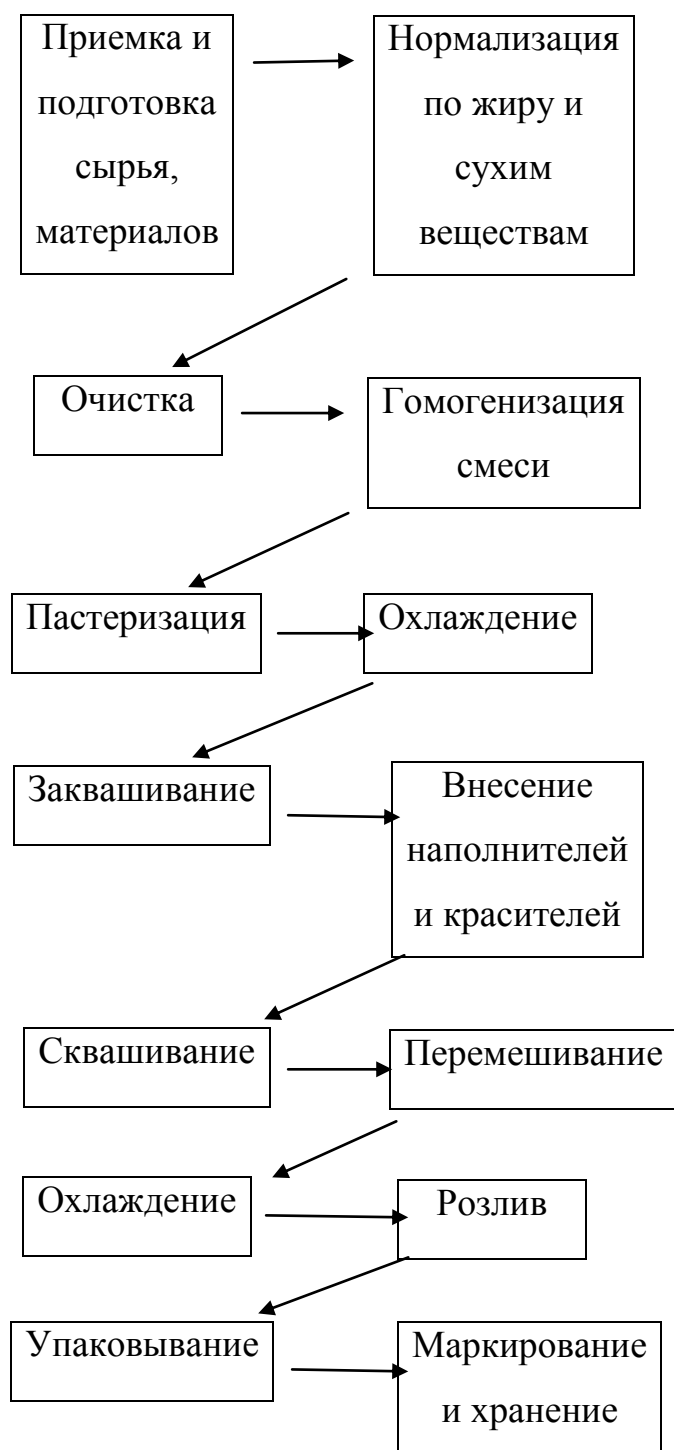


Рисунок 2.2 - Технологический процесс производства йогурта

Первый этап развития нового продукта потребует время –6 месяцев, по прошествии которого процесс внедрения на рынок завершится. К данному времени АО «ТольяттиМолоко» в плане выпуска данного продукта завоеует

определенный процент популярности и известности как среди потенциальных клиентов, так и среди взаимодействующих предприятий.

Производственно-хозяйственная деятельность предприятий характеризуется системой конкретных технико-экономических показателей, так как непосредственно они более конкретно и качественно отображают деятельность компании.

В таблице 2.1 представлены основные технико-экономические показатели АО «ТольяттиМолоко» в период с 2014 по 2016 года.

Таблица 2.1-Технико-экономические показатели предприятия

Показатели	2014г	2015г	2016г
Доход, выручка (тыс.)	432 000	475 200	522 720
Себестоимость (тыс.)	108 000	118 800	130 680
Материальные затраты (тыс.)	79 200	87 120	95 832
Чистая прибыль (тыс.)	195 840	215 424	236 966
Рентабельность продукции (%)	45%	45%	45%
Объем реализованной продукции (тыс.)	7 200	7 200	7 500
Объем производства (тыс.)	7 200	7 200	7 500

На основе сведений, приведенных в таблице 2.1, проведем анализ с помощью способа индексных расчетов. Этот метод используется, если соответственный индекс либо непростое явление можно представить, как произведение индексов либо факторных показателей в двухфакторной модели.

Проанализируем каждый из технико-экономических показателей.

На рисунке 2.3 показан график выручки от реализации продукта.

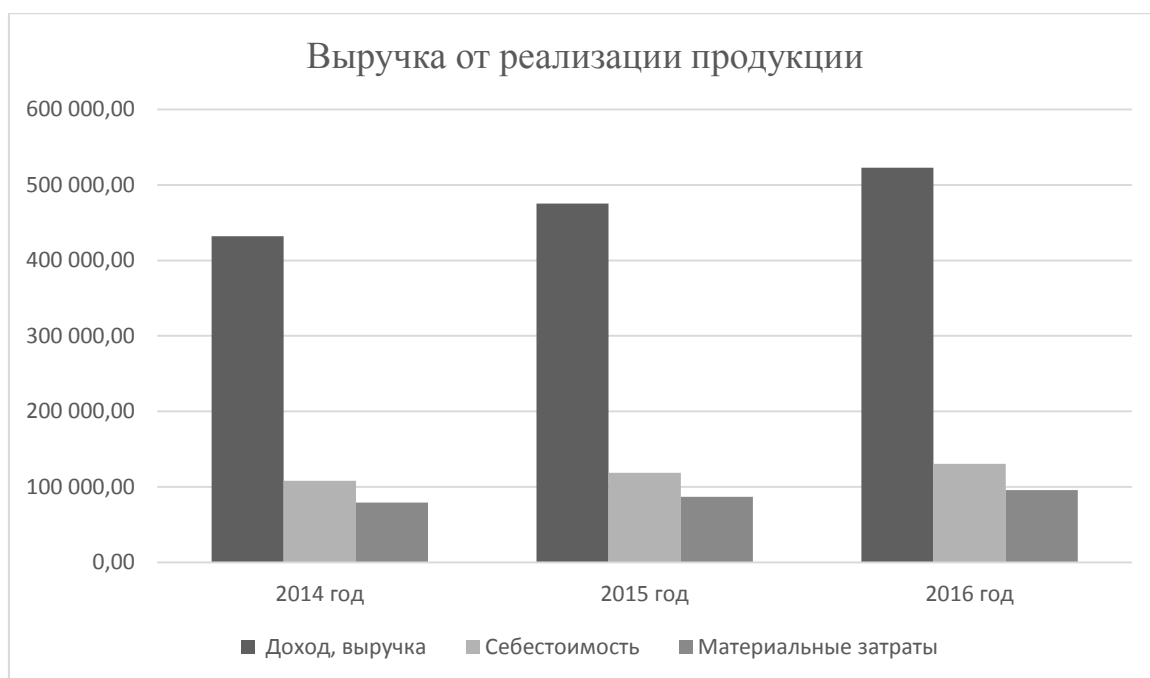


Рисунок 2.3 – Выручка от реализации продукции

Как видно из рисунка 2.3, выручка от реализации в 2014 году составила 432000 тыс. руб., по истечению 3-х лет она выросла и на 2016 год составляла 522720 тыс. руб. Это связано с увеличением себестоимости продукции и ростом объема реализации.

Себестоимость продукта – это расходы на производство и реализацию продукта. В 2014 году на АО «ТольяттиМолоко» она составила 108000 тыс. руб., в 2015 году – 118800 тыс. руб., а в 2016 возросла до 130680 тыс. руб.

Как видно из данных себестоимость продукции в течении всех трех лет росла. Это связано с тем что росли материальные затраты и затраты на оплату труда.

Что касается материальных затрат, то они так же росли с каждым годом.

Чистая прибыль считается одним из основных экономических показателей, определяющих окончательные итоги работы компании [7]. Он создает постепенное течение финансово-хозяйственного года от абсолютно всех видов обычной и чрезвычайной деятельности. Из сведений предприятия, чистая прибыль также росла и к 2016 году она увеличилась на 41126 тыс.руб. Данное увеличение связано с повышением объемов реализованной продукции.

Одной из основных целей компании считается удовлетворение потребностей потребителя. В случае если потребность на продукцию увеличивается, то соответственной и увеличивается объем реализованной продукции.

Как видно из таблицы 2.1 объем реализованной продукции рос с каждым годом. К 2016 году разница составляла 300 тыс. шт.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод что АО «ТольяттиМолоко» прилагает все усилия чтобы их продукция росла в производстве и соответственно в объеме реализации. Так же можно сказать что молокозавод в настоящее время имеет стабильное экономическое положение на рынке. Как видно из данных ежегодно растут объемы производства и объемы реализованной продукции, что ведет к доходности предприятия. А с увеличением прибыли, растет показатель рентабельности компании.

2.2 Анализ финансовой стороны, основных конкурентов предприятия и рынка сбыта

Финансовая сторона предприятия –это возможность компании самостоятельно финансировать свои проекты и деятельность. Она характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, которые необходимы для нормального существования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, так же платежеспособностью компании и финансовой устойчивостью.

Если предприятие может своевременно совершать платежи и финансировать свою деятельность, то это говорит о его хорошем финансовом состоянии.

На основе вышесказанного в разделе 2.1, где указаны технико-экономические показатели предприятия АО «ТольяттиМолоко» за последние три года, можно сделать вывод, что компания приносит постоянную прогрессирующую прибыль с каждым годом, а также имеет достаточно

денежных средств для производства и внедрения нового продукта. Поэтому смело можно говорить о финансовой устойчивости предприятия.

Многие отечественные предприниматели недооценивают угрозы конкуренции, по этой причине в бизнес-плане рационально осуществить исследование согласно данной проблеме, так как даже если компания – единственный изготовитель и продавец либо другого продукта в отрасли, она все точно также встречается с конкурентными силами; ими могут являться новые (потенциальные) конкуренты, внедряющиеся в отрасль, вероятно конкурентная борьба со стороны товаров-заменителей, поставщиком (продавцов), покупателей (потребителей).

Не следует выпускать из виду, что одной из более значительных конкурентных сил в наше время на российском рынке выступают иностранные фирмы, которые привлекают потребителя если отнюдь не качеством, то доступными ценами и наиболее эффективной упаковкой, и дизайном продукта.

Данные компании действуют жестко, следуя своими стратегическими целями. В конкурентоспособной войне с аналогичными организациями руководитель компании обязан обращаться к апробированным в международной практике подходам, основы которых состоят не только лишь в исследовании стратегий, но и определенных управленческих решений.

В первую очередь, прежде чем приступить к планированию их компонентов, следует подумать, как правильнее осуществить данную стратегию, необходима ли реорганизация организационной структуры компании (реструктуризация производства, бизнеса, привлечение новых специалистов и т.п.), какой обязана являться финансовая структура, требуемая для реализации стратегии, необходимо ли уходить с традиционного рынка; в случае если же он дополняется новым, то на каком из них рационально сфокусироваться; действительно ли повышение дохода без изменения нынешней конкурентной позиции компании. При этом невозможно не дать оценку вероятных встречных действий конкурентов, а кроме того их вероятности.

Рассмотрим один из наиболее популярных конкурентных анализов (таблица 2.2), разработанного Майклом Портером. Он представляет собой глобальную и основательную методику, которую специалисты рекомендуют проводить 1 раз в 3-5 лет. Он проводится по каждому конкуренту в частности.

Таблица 2.2 — Анализ конкурентов по Портеру

Первый этап	Анализ возможных способностей: детальное исследование преимуществ и слабых сторон конкурентов
Второй этап	Установление будущих целей: Что движет конкурентом? Основная мотивация?
Третий этап	Установление нынешней стратегии: Что совершает конкурент на рынке в данный период и что он станет совершать с целью повышения дохода?
Четвертый этап	Что думает конкурент: теории конкурента о собственном состоянии на рынке и об отрасли в целом
Пятый этап	Мониторинг операций конкурента

Для того, чтобы осуществить конкурентный анализ компании результативно, следует собрать детальные сведения об основных игроках рынка. Требуемые сведения могут быть получены в следствии выполнения рекламных изучений конкурентов [18].

Изучение конкурентов ничем не различается от изучения потребителей. В таблице 2.3 перечислены испытанные методы извлечения наиболее детальной и необходимой информации о конкурентах и их товарах:

Таблица 2.3 —Получение информации о конкурентах и их товаров

Источник информации	Описание
Опросы потребителей	Численное либо качественное получение мнений и взглядов о конкурентах из числа различных целевых групп с целью раскрытия слабых и сильных сторон компаний
Мониторинг мест продаж	Сообщит почти все о свойстве и обстоятельствах выкладки товара, стратегии в области промо-акций и ассортименте
Поиск в интернете	Отклики, сайты конкурентов обзоры и т.д.
Опросы специалистов рынка	Могут помочь в представлении свойства продукта конкурентов, сформировавшегося имиджа на рынке

Опросы менеджеров по продажам	Представят большое число нужных инсайдерских данных
Исследование отраслевых обзоров	В них зачастую публикуются экономические характеристики, открытые рейтинги, а кроме того основные свойства бизнеса
Тематические выставки, конкуренции и семинары	Из данного источника возможно приобрести сведения об участниках рынка, контактах и коммуникационной стратегии

Второй шаг к изучению конкурентов – это их оценка. Нашими главными конкурентами являются компании, которые сами изготавливают молочные продукты. Оценка конкурентов показана в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Оценка конкурентов

№	Факторы	АО «ТольяттиМолоко»	Основные конкуренты	
			«Самаралакто»	«Пестравка»
1	Объем продаж тонн/год	30	36	27
2	Уровень цены, за ед. прод.	50	53	55,5
3	Собственное производство или закуп продукта	Собственное	Собственное	Собственное
4	Расходы на рекламу	Осуществляются	Осуществляются	Осуществляются
5	Качество продукции	Высокое	Высокое	Среднее
6	Занимаемая доля рынка, %	25%	25%	17%
7	Репутация фирмы	Положительная	Положительная	Положительная
8	Время деятельности предприятия на рынке, лет	88	85	15

Отталкиваясь от представленных данных таблицы можно сделать вывод, что основным конкурентом АО «ТольяттиМолоко» является компания «Самаралакто». Их основная специализация - это производство молочных продуктов. Преимущество их в том, что у них так же, как у АО «ТольяттиМолоко», высокое качество продукции, занимаемая доля рынка выше. Так же, одним из основных условий, характеризующих основного конкурента считается время его деятельности на рынке. И опять же

предпочтение отдается компании «Самаралакто», так как свою деятельность они начали вести с 1932 года.

Сильными сторонами нашего продукта обозначаются высокое качество и натуральные продукты при производстве, а кроме того конкурентоспособность по качеству и цене. Разрабатывается производственная концепция по адекватной защите торговой производственной марки.

Еще одна из важнейших составных частей плана – анализ рынков сбыта продукции (услуг) в совокупности с характеристикой состояния отрасли, в основе чего обосновываются выводы о нуждах рынка, которые удовлетворяет продукт компании [16].

Рационально привести статистику реализации продуктов на рынке, систематизацию пользователей и распределителей, оценку каждый год употребляемой продукции, во второй части данного раздела может быть рассмотрен мировой рынок, в случае если продукт компании претендует на конкретную нишу на нем, в данной части следует отобразить, какой объем продаж продукта, издаваемой компанией, был на мировом рынке за минувшие пять лет, какие условия оказывают большое влияние на это (политика, законодательство, демографическая ситуация), какие события следует осуществить с целью поднятия конкурентоспособности продуктов компании на мировом рынке. Исследование внешних воздействующих факторов нужен еще и с целью рассмотрения внутреннего рынка [8].

3 Разработка элементов бизнес-плана производства новой продукции на предприятии

3.1 Элементы бизнес-плана нового продукта

Бизнес-план — это документ, содержащий все без исключения ключевые стороны деятельности компании: его производственные, коммерческие и социальные проблемы. Он оформляется на 3-5 лет и разбивается по годам, а первый год по месяцам. В отличие от директивного плана он не обладает законодательным характером, постоянно изменяется в связи с конъюнктурой рынка и, подобным способом, приспособливается к рыночным ситуациям [21].

Бизнес-план исключает вероятность допущения неправильных заключений из-за неграмотности предпринимателя, связывает в общую концепцию деятельность производства, реализацию продукта и развитие бизнеса; возмещит недостаток навыка в бизнесе и защищает от грубых ошибок, связанным с поспешным принятием управленческих решений, создает особенности делового характера предпринимателя, свойственные успешным бизнесменам, обладающим искусством бизнеса и этикой предпринимателя.

В бизнес-план включаются элементы, указывающие на его создателя как на настоящего предпринимателя. Это желание к обновлению продукта, технологического процесса, организацию и управлению производством, стремление идти на разумный риск, деловой оптимизм и решительность в себя, умение усердно работать и решать сверхзадачи, способность сравнивать затраты с результатами и создавать условия для процветания компании [11]. Эти требования формируются положительным ответом на две проблемы: «Что я приобрету от эффективной реализации бизнес-плана?», «Какова угроза риска потери вложенных денежных средств?».

1. Резюме

Данный бизнес-план представляет собой проект создания нового йогурта и внедрения его на рынок. Технология его производства предусматривает использование специальных рецептур.

Сырье которые поставляется на молокозавод максимально благоприятствует созданию и производству нового продукта: доступность, качественность и относительно низкая стоимость основных компонентов.

Планируемый объем выпуска продукции составит 25 тонн в год.

Рынком сбыта продукции являются предприятия оптовой и розничной торговли.

Запуск производства нового йогурта не потребует дополнительного оборудования, а также компания не нуждается в заемных средствах что снижает риски производства.

Персонал фирмы укомплектован высококвалифицированными специалистами, но потребуются принятие дополнительно пяти сотрудников.

Конкурентоспособность компании обеспечивается низкими внутрипроизводственными издержками.

Срок окупаемости данного проекта — примерно 6 месяцев.

2. Основная идея проекта.

Предприятие АО «ТольяттиМолоко» является крупным производителем молочной продукции в городе Тольятти и Самарской области. Компания производит молоко, масло, сметану, творожные продукты, а также йогурты. Объемы производства увеличиваются и расширяется ассортимент выпускаемой продукции, который насчитывает более 60 позиций.

Основная идея заключается в том, чтобы рассмотреть возможность создания йогурта термостатным образом прямо в баночке и внедрить данную продукцию на рынок.

Йогурт — это, во-первых, вкусное молочное лакомство, во-вторых, это полезный продукт для нашего организма, при ежедневном потреблении он

восстанавливает микрофлору в кишечнике, заселяет бактериями и палочками, помогающими перевариванию пищи.

Йогурт, производящийся на молокозаводе АО «ТольяттиМолоко», обладает свойствами, которые выгодно отличают его от продукции остальных производителей Самарской области:

Высокий уровень качества: одна из важнейших характеристик качества – это живые бактерии, которые используются при производстве йогуртов, а также натуральное молоко;

Качество и привлекательность упаковки: высококачественные баночки, которые увеличивают срок хранения продукта.

Доступность цен.

3. Анализ потребителей и сегментация рынка.

Ассортимент выпускаемой продукции АО «ТольяттиМолоко» ориентирован на конечных потребителей – население города Тольятти и Самарской области.

Йогурт является продуктом ежедневного спроса. Спрос на него не носит сезонный характер. Поэтому по поводу частоты покупок можно сделать следующие выводы: йогурт покупается средним потребителем почти каждый день.

Таким образом, только один покупатель способен в среднем потреблять до 295 порций.

Объем продаж йогуртов в Самарской области в 2016 года составлял 32000000 шт. Численность населения на 2016 год составляет примерно 3203679 человек. Это значит, что на одного жителя области приходится примерно 10 баночек йогурта в год. В других же странах продажа составляет примерно 25 баночек в год, что означает потенциальный рост потребления в области.

Рассчитаем потенциальную емкость рынка:

$$3\ 203\ 679 * 25\ \text{шт} = 80\ 091\ 975\ \text{шт. в год} \quad (3.1)$$

Резервы роста:

$$80091975 - 32000000 = 48091975 \text{ шт.} \quad (3.2)$$

Сегментация покупателей в Самарской области в данном проекте сделана по двум классификационным показателям: по уровню доходности и по потребительским привычкам. В следствии изучения рынок Самарской области поделен на следующие сегменты (таблица 3.1):

Таблица 3.1 — Сегментация рынка потребителей в Самарской области

По потребительским предпочтениям	По уровню доходности		
	Низкий	Средний	Высокий
Невзыскательный вкус	Дешевый йогурт	Недорогой йогурт импортного производства, часть продукции-местная	Все предлагаемые виды
Взыскательный вкус	Дешевый йогурт	Частично импорт и местная продукция	Дорогой высококачественный импортный йогурт

Опираясь на таблицу 3.1 можно выделить четыре основные группы потребителей продукции на настоящий момент среди населения Самарской области. Эти потребители готовы предоставить платежеспособный спрос на продукцию.

- Группа потребителей с высоким уровнем дохода и придирчивым вкусом (15%). Данная группа удовлетворяет свою потребность качественной импортной продукцией.

- Группа потребителей с высоким уровнем дохода и не придирчивым вкусом (10%).

- Группа потребителей со средним и ниже среднего уровнем дохода и не придирчивым вкусом (25%).

- Группа потребителей со средним и ниже среднего уровнем дохода и придирчивым вкусом (50%). Эти потребители могут лишь частично удовлетворить свою потребность за счет импортной продукции.

Исходя из этих данных можно сделать вывод что большая часть потребителей не может сполна реализовать свою потребность из-за не высоких цен на качественный йогурт. Для этого рассчитаем емкость спроса на этом сегменте [12].

Численность потребителей:

$$3\,203\,679 * 0,5 = 1\,601\,839,5 \text{ чел.} \quad (3.3)$$

Емкость спроса в сегменте при данной норме потребления (10 баночек в год):

$$1\,601\,839,5 * 10 = 16\,018\,395 \text{ шт.} \quad (3.4)$$

А емкость сегмента при перспективной норме потребления:

$$1\,601\,839,5 * 25 = 40\,045\,987,5 \text{ шт.} \quad (3.5)$$

Опираясь на вышеуказанные данные можно сказать, что именно последний сегмент является наиболее перспективным для АО «ТольяттиМолоко», если молокозавод установит средние цены на продукцию высокого качества.

4. Исследование конкурентов и определение конкурентной политики.

Чтобы исследовать конкурентов, разделим их на три группы и проанализируем. Первая группа – это оптовые и мелкооптовые поставщики из Центральной части Европы (Германия, компания «Ehrmann»). Вторая — оптовые и мелкооптовые поставщики из Западной части Европы (Голландия, компания «Campina»). Ну и третья группа – это отечественные производители,

которые были изучены ранее (Компании «Самаралакто» и «Пестравка»). Сгруппируем данные компании в таблицу 3.2 и проанализируем их.

Таблица 3.2 — Анализ конкурентов

Показатели продукции	Ehrmann	Camrina	Самаралакто	Пестравка	ТольяттиМолоко
Качество продукции	Высокое	Среднее	Высокое, среднее	Среднее	Высокое
Привлекательность упаковки	Высокая	Средняя, низкая	Средняя	Средняя	Высокая
Цена (руб)	Высокая	Средняя	Средняя	Высокая	Средняя
Объем продаж в 2016 году (тыс.тонн)	153	126	120	120	143
Доля рынка (%)	21	12	25	17	25

Исходя из данных таблицы, мы видим, что основным конкурентом для АО «ТольяттиМолоко» является компания из центральной части Европы «Ehrmann». Все остальные компании хуже по качеству, также объем продаж и соответственно реализации не высокий.

Благодаря низким производственным издержкам на АО «ТольяттиМолоко» появляется возможность установить низкие, доступные цены реализации не в ущерб качеству, что будет более выгодно отличать компанию от вышеуказанных основных конкурентов.

Кроме того, т.к. молокозавод АО «ТольяттиМолоко» является прямым производителем, а не дистрибьютером, компания сможет более оперативно реагировать на изменения спроса.

Рекомендации для улучшения закрепления на рынке будут такими:

- Обновление состава продукции
- Модернизация оборудования для улучшения качества продукта

- Выделение средств на проведение исследовательских работ по расширению ассортимента и др.

Стратегия лидерства минимальных издержек - это будет конкурентная политика. Главная ее задача – получение издержек и поддержка их величины на более низком уровне, чем у конкурентов [13].

Для проведения лидерской стратегии по издержкам необходимо существование соответствующих предпосылок:

- Доступ к капиталу;
- Нововведения и улучшения производственного процесса;
- Детальный контроль рабочей силы;
- Элементарные в производстве продукты;
- Система сбыта, не вызывающая больших издержек.

5. Политика продукта.

Продукция, планируемая к выпуску, обладает рядом свойств что выгодно отличает ее от других производителей. Молокозавод будет использовать только правильно сбалансированные рецептуры, выдержанные в соответствии с мировыми стандартами. Именно поэтому йогурты АО «ТольяттиМолоко» будут отвечать самому взыскательному вкусу потребителя.

Для своих покупателей молокозавод может предусмотреть следующие мероприятия по обеспечению максимального удобства:

— йогурт будет расфасовываться в пластиковые стаканчики размером 250 мл и 315 мл. Такой стаканчик помогает обеспечить сохранность продукта. Он изготовлен из пищевого полипропилена, он не реагирует с жирами и сахаром, которые содержатся в йогуртах, поэтому не изменяет исходный состав продукта. Благодаря такой плотной упаковке, к продукту преграждается доступ воздуха внутрь, что препятствует окислению и порче продукта

— срок хранения йогурта без использования консервантов, с даты на упаковке 2-3 недели при температуре не выше 8 градусов по Цельсию.

— отпуск товара будет производиться в любое время после факта предоплаты. Но для постоянных торговых партнеров предусмотрена

возможность отпуска товара на реализацию до внесения предоплаты, т.е. оплата будет производиться после факта его реализации.

6. Ценовая политика

Стратегия маркетинга молокозавода в области цен считается ценовая конкуренция, политика компании создается на принципах определения стоимости реализации готовой продукции на 10-15% ниже средне рыночных.

Во-первых, это достигается посредством уменьшения внутри производственных издержек.

Во-вторых, в Самарской области есть достаточное количество сырья для производства йогуртов.

В-третьих, чтобы обеспечивать предприятия нужным сырьем и для транспортировки готовой продукции АО «ТольяттиМолоко» имеет собственный транспорт, что обеспечивает дополнительную экономию.

В-четвертых, у компании есть большой коммерческий опыт и налаженные каналы оптового сбыта продукции собственного производства.

У существующих йогуртов разброс цен очень широкий. Приобрести вкусный йогурт в нашей области можно от 12 руб. до 65 руб. за одну баночку. Так же имеется огромный выбор в ассортименте на различный вкус.

На термостатный йогурт производства АО «ТольяттиМолоко» планируется установить цену 60 руб. за шт. Это означает что цена находится на среднем уровне, в то время как качество будет высоким.

7. Маркетинг и продвижение товара на рынок.

Чтобы закрепить товар на рынке данный проект требует мероприятий по продвижению. Основным способом является реклама [18]. Это самый мощный стимулятор спроса на такой товар как йогурт. В таблице 3.3 представлены каналы распространения и то что будет использовать АО «ТольяттиМолоко».

Таблица 3.3 — Разновидность рекламы

Медийная реклама	Будет ли молокозавод использовать данный канал распространения
Телевизионная реклама	+
Радиореклама	-
Реклама в прессе	+
Интернет реклама	-
Наружная реклама	+
Внутренняя реклама	-
Транзитная реклама	-
Немедийная реклама	
Прямая реклама	-
Печатная реклама	-
Реклама в местах продаж	+
Сувенирная реклама	-
Рекламные мероприятия	+

Стратегия рекламной компании АО «ТольяттиМолоко»: в то время, когда продукция будет выпускаться необходимо распространять информацию о новом продукте среди покупателей и потребителей. Проведется работа по изготовлению рекламных вывесок, которые будут находится в витринах магазинов и торговых точках.

В средствах массовой информации нужно разместить рекламу по телевидению, т.к. это одно из наиболее эффективных средств распространения [19].

Также будут проводится рекламные мероприятия в торговых точках. Это дегустации, промо-акции.

Планируемый размер затрат составит 150 тыс. руб.

8. Анализ каналов сбыта.

Сбыт производимой продукции планируется осуществлять при помощи реализации таковой оптовым клиентам. Основные каналы распределения производимой продукции таковы:

Производитель — Оптовая торговля — Розница — Потребитель;

Предприятие-производитель — Потребитель;

Предприятие-производитель — Мелкооптовая торговля — Потребитель.

9. План производства.

Спрос на готовую продукцию имеет огромное значение при разработке проекта по производству йогуртов.

Он не носит сезонный характер, а значит не подвержен значительным колебаниям в течении года.

Ниже представлен план производства, в котором отражен постепенный выход на максимальную мощность.

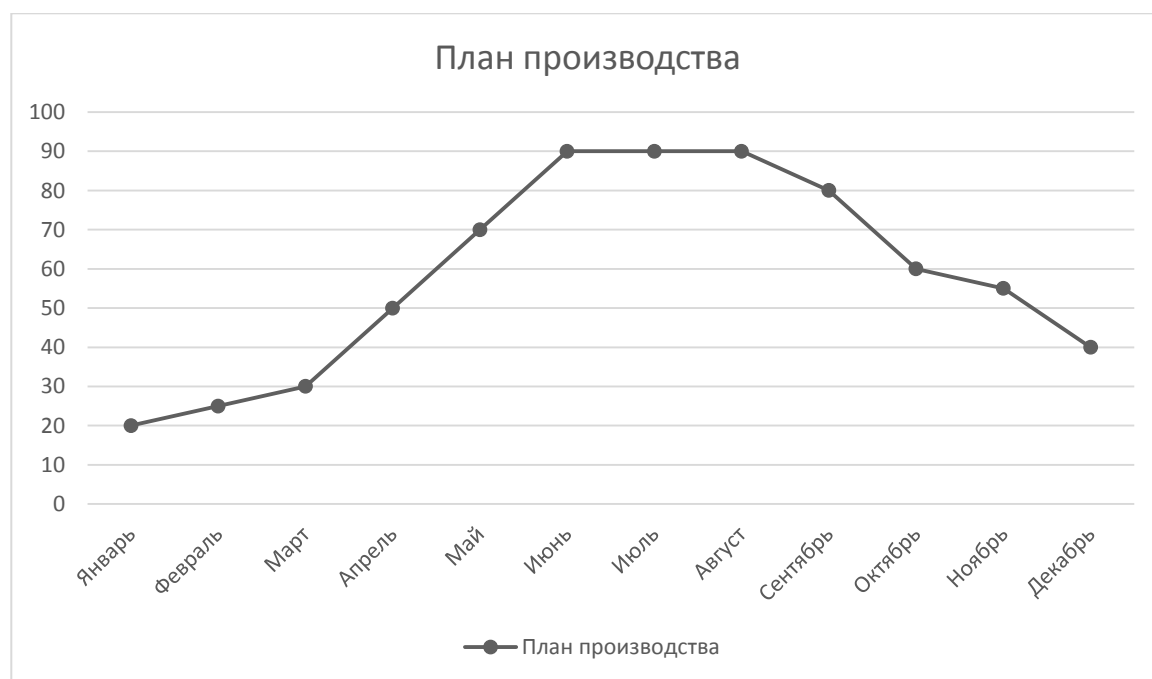


Рисунок 3.1 — План производства (%)

10. Поставки и сырье.

Для производства термостатного йогурта потребуется следующее сырье:

—цельное молоко

—йогуртова закваска

Максимальная суточная потребность молока для изготовления йогурта на производстве составляет 1,5 т.

У АО «ТольяттиМолоко» уже заключены договора о поставках, так что дополнительное сырье для производства йогурта так же буду поставлять партнеры.

Данный проект полностью обеспечен сырьем и материальными ресурсами.

11. Проектирование и технология.

Планируемое рабочее расписание производства йогуртов:

Режим работы — 1 смена;

Длительность рабочего дня—12 часов;

Длительность рабочей недели — 7 дней;

Рабочих дней в году— 365 дней.

Максимально возможная мощность оборудования - 400 л/сутки, но для производства йогуртов нам потребуется мощности всего на 66,5 л/сутки = 68,494 кг (в дальнейших расчетах будем использовать эту систему исчисления)

$$68,494 * 365 = 25000 \text{ кг/год} \quad (3.6)$$

$$25000/12 = 2083,3 \text{ кг/месяц} \quad (3.7)$$

Технологическая линия по производству йогурта состоит из:

Двухслойный резервуар 400 л. Из нержавеющей стали с перемешивающим устройством рамного типа;

- Молоконасос;
- Нормализатор и сепаратор-сливкоотделитель;
- Буферная емкость для сливок;
- Гомогенизатор;
- Проточный охладитель;
- Эмульгатор с перемешивающим устройством;

- Заквасочник 200 л.;
- Фасовочный аппарат;
- Запорная и трубопроводная арматура.

12. Финансовый план.

Финансовый план необходим для разработки бизнес плана, так как, является контролем обеспеченности проекта на всех этапах его реализации и отражает предстоящие затраты.

Рассмотрим каждый элемент затрат в отдельности:

- Постоянные затраты — это затраты которые не меняются с изменением объемов производства продукции. К ним относятся:
 - маркетинг — 1500 тыс. руб.;
 - амортизационные отчисления — 964 тыс. руб.;
 - ремонт оборудования — 150 тыс. руб.;
 - заработная плата сотрудников — 7200 тыс. руб.

Чтобы закрепить товар на рынке потребуются рекламные мероприятия. Сумма затрат на маркетинг составит 1500 тыс. руб.

Каналы распространения: телевизионная реклама — 750 тыс. руб.; реклама в прессе — 130 тыс. руб.; наружная реклама — 260 тыс. руб.; реклама в местах продаж — 110 тыс. руб.; рекламные мероприятия — 250 тыс. руб.

При производстве нового продукта амортизационные отчисления не изменяются.

На данный момент на АО «ТольяттиМолоко» работает 10 человек в цехе. Для производства нового продукта потребуется нанять еще 10 сотрудников. Зарплата одного сотрудника составит 30000 руб. в месяц.

- Переменные затраты — это затраты которые в отличии от постоянных изменяются при изменении объемов продукции. К ним относится себестоимость.

Себестоимость разделяется на затраты на сырье для производства продукции и упаковочный материал.

Сырье доставляется от поставщика «Фермерское хозяйство №12» который является уже проверенным годами партнером. Для изготовления одного термостатного йогурта требуется цельное молоко — 5 руб. и йогуртовая закваска — 3 руб.

За поставку упаковки отвечает партнер «РусУпак». Прямо на завод доставляется высококачественная тара для молочных продуктов. Стоимость одного йогуртового стаканчика — 2 руб.

Чтобы выявить эффективность внедрения нового продукта на предприятия АО «ТольяттиМолоко» сгруппируем вышеуказанные элементы и перейдем к прогнозу финансовых результатов.

3.2 Оценка экономической эффективности

В предпринимательской деятельности всегда существует риск что поставленные цели не будут достигнуты. Именно для снижения риска предприятия оценивают экономическую эффективность новых проектов [27].

Особое внимание надо уделить финансово-экономическим рискам. Отсутствие дохода или его незначительная величина которые зависят от качества продукта и его рекламы.

Из-за неустойчивости спроса может упасть сам спрос и рост цен. Появление альтернативного продукта на рынке может так же снизить спрос. Если конкуренты снизят цены, то для того чтобы спрос на продукт не падал, в свою очередь будет необходимо так же снижать цену на продукт. А от платежеспособности покупателей зависят продажи [16].

Снижение цен конкурентов и снижение цен на этот продукт наиболее вероятный сценарий развития, но вектор стратегии предприятия направлен на создание продукта-лидера по качеству, вследствие чего предполагается установление определенного уровня цен, соответствующего данному качеству.

Платежеспособность покупателей в сложившейся экономической ситуации в России находится на достаточно низком уровне, но предприятие

располагает возможностью увеличить объемы продаж и снизить отпускные цены.

Задача оценки экономической эффективности— установить результативность предлагаемого проекта. Результативность проекта характеризуется системой характеристик, отображающих соотношение расходов и результатов применительно к заинтересованностям его участников [26]. В этом разделе будут рассмотрены последующие характеристики эффективности:

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

По данным признакам мы сделаем вывод о целесообразности и эффективности проекта. Размер финансирования проекта составляет 12500 тыс. руб. Финансирование проекта будет производиться за счет денег фирмы.

Прогноз о финансовых результатах по изготовлению товара демонстрирует, получает ли компания прибыль с реализации продукта, а кроме того рентабельность продукта и продаж, демонстрирующая планируемый уровень развития компании в течение времени. Данные в таблице 3.4 представлены за три года.

Таблица 3.4 — Отчет о финансовых результатах

Показатель	Годы		
	2017	2018	2019
Выручка от реализации продукта (тыс.руб.)	649 992	714 991	786 490
Налог на добавленную стоимость	116 999	128 698	141 568
Затраты на производство (тыс.руб.)	261 663	287 830	316 612

Заработная плата (тыс.руб.)	7 200	7 920	10 080
Амортизация цеха (тыс.руб.)	946	946	946
Ремонт оборудования (тыс.руб.)	150	150	150
Маркетинг (тыс.руб.)	1 500	900	600
Балансовая прибыль или убыток (тыс.руб.)	261 534	288 547	316 533
Налог на прибыль (тыс.руб.)	52 307	57 709	63 307
Чистая прибыль (тыс.руб.)	209 227	230 838	253 227

В таблице 3.5 представлен отчет о движении наличности:

Таблица 3.5 — Отчет о движении наличности

Наименование	Годы		
	2017	2018	2019
Наличие денежных средств на начало периода (тыс.руб.)	5 000	215 173	446 957
Приход			
Получение от реализации (тыс.руб.)	649 992	714 991	786 490
Расход			
Налог на добавленную стоимость	116 999	128 698	141 568
Налог на прибыль	52 307	57 709	63 307
Производственные расходы (тыс.руб.)	269 013	295 900	326 842
Прочие расходы (тыс.руб.)	1 500	900	600
Всего расходов (тыс.руб.)	439 819	483 207	532 317
Наличие денежных средств в конце периода (тыс.руб.)	215 173	446 957	701 130

В таблице 3.6 — агрегированная форма баланса предприятия за трехлетний период.

Таблица 3.6 — Агрегированная форма баланса

Статьи баланса	Годы		
	2017	2018	2019
Актив			
Основные средства и другие необоротные активы, тыс. руб.	6000,00	5053,80	4107,60
Запасы и затраты	10000,00	8500,00	8000,00
Денежные средства, расчеты и прочие активы	215173,43	446957,28	701130,20
Баланс	231173,43	460511,08	713237,80
Пассив			
Источники своих и приравненных к ним средств	231173,43	460511,08	713237,80
Долгосрочные пассивы	0,00	0,00	0,00
Расчеты и другие краткосрочные пассивы	0,00	0,00	0,00
Баланс	231173,43	460511,08	713237,80

План доходов и расходов на 3 года в соответствии с прогнозом тенденций развития отрасли отображает, то что в течение 2017-2019 гг. компания, невзирая на увеличение издержек, станет извлекать стабильную прибыль, рентабельность продукта и продаж в динамике возрастает, что считается положительной тенденцией.

Проанализировав данные которые представлены в таблицах 3.4, 3.5, 3.6 можно сделать вывод что чистая прибыль становится больше при производстве и внедрении на рынок нового продукта. Но самое главное, что потенциальная емкость рынка йогуртов очень большая. Выпуск нашего продукта сейчас составляет примерно 1% от всего рынка, а при наращивании объемов производства может увеличить этот процент.

Чтобы рассчитать экономическую эффективность, воспользуемся формулой:

$$E = П/К \quad (3.7)$$

где E – норма прибыли на вложенный капитал, %;

П – чистая прибыль (годовая) за вычетом налогов;

К- вложенный капитал, обеспечивающий получение прибыли;

$$E = 51458432 / 1419000 = 36,26\% \quad (3.8)$$

Таким образом, внедрение нового продукта на предприятие является эффективным.

Каждое предприятие, начиная процесс изготовления либо принимая решение о расширении, обязано быть уверенным, что его расходы непременно окупятся и дадут доход. Для получения прибыли следует, чтобы размер выручки от продаж превосходил необходимую сумму постоянных и переменных издержек компании. Для того чтобы установить при каком размере продаж окупятся валовые затраты компании, следует рассчитать точку безубыточности (выручку и объем продаж, обеспечивающие покрытие абсолютно всех расходов компании и нулевую прибыль) [22].

При вычитывании точки безубыточности в натуральном выражении (шт) используется формула:

$$Т_{бн} = З_{пост} / (Ц - З_{Спер}) \quad (3.9)$$

где,

З_{пост} – постоянные затраты;

Ц – цена за шт.;

З_{Спер} – средние переменные затраты (на единицу продукции);

Т_{бн} – точка безубыточности в натуральном выражении.

Доля выручки от йогуртов в объеме выручки – 12%

Сумма постоянных затрат, относимая на йогурт – 1176 тыс. руб.

Удельная себестоимость йогурта – 0,01

$$T_{\text{бн}} = 1176 / (0,06 - 0,01) / 1000 = 23,51088 \text{ тыс. шт.} \quad (3.10)$$

Точка безубыточности в денежном выражении рассчитаем, как

Цену реализации – 60 руб. умножить на количество штук для выхода в точку безубыточности, т.е.

$$60 * 23,51088 = 1410,6528 \text{ тыс. руб.} \quad (3.11)$$

То есть, период окупаемости данного проекта составит примерно 6 месяцев.

Для разработки и внедрения предлагаемого продукта необходимо 12500 тыс. рублей. Проект может быть профинансирован без привлечения заемных средств и долгосрочных кредитов, так как осуществить финансирование данного проекта позволяют собственные средства компании.

Прогнозируемый ежегодный объем дохода за первый год составит 649992 тыс. руб. Ожидаемая норма чистой прибыли составит 209227 тыс. руб. Для изготовления нового продукта отсутствует необходимость в покупке дорогостоящего оборудования, т.к. он будет изготавливаться на существующих производственных мощностях, что позволит значительно сократить расходы.

Суть ценовой политики компании состоит из того что за счет снижения цены на единицу продукта мы вытесняем конкурентов.

Преимущество предприятия по производству и внедрению нового продукта заключается в том, что при минимальных первоначальных вложениях у компании появляется перспектива получения стабильной прибыли, роста производств и реализации продукта.

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что реализация данного проекта по производству термостатного йогурта экономически целесообразна.

Заключение

Целью данной работы, являлось установление направлений и возможностей развития предприятия на основе бизнес-планирования. Проанализировать эффективность внедрения нового продукта. Разработать рекомендации по оптимизации работы компании на основе приобретенных результатов. Для достижения поставленной цели нами был решен ряд задач, а именно: проанализированы теоретические основы бизнес-планирования; разработан бизнес-план предприятия АО «ТольяттиМолоко» по производству и внедрению нового продукта, а также произведена оценка эффективности бизнес-плана и рассмотрены характеристики с точки зрения способностей развития компании.

Первая глава данного исследования была посвящена сущности и роли бизнес-планирования, анализу структуры и последовательности разработки бизнес-плана, организации процесса бизнес-планирования.

Материалы, приведенные в первой главе, позволяют сделать следующие выводы.

Бизнес-план является критической стартовой точкой, основной всей исполнительской и плановой работы компании. Бизнес-план предполагает собой сжатое, четкое и ясное представление намечаемого бизнеса. Такого рода проект дает возможность подобрать из значительного числа разных ситуаций более многообещающую и установить ресурсы их достижения. Главной целью бизнес-планирования считается привлечение возможных партнеров к бизнесу, спонсоров и инвесторов к предполагаемому вектору деятельности организации.

Главные причины составления организацией бизнес-плана таковы: знакомство возможных партнеров с планами предпринимателя; потребность познания кредиторами и инвесторами объективной оценки бизнес-предложения; цифровое подтверждение производительности бизнес-идеи. Главная проблема формирования бизнес-плана состоит в том, чтобы доказать рациональность и экономическую эффективность производства нового

продукта. Бизнес-план может помочь согласовать работу партнерских компаний, формировать коллективное составление плана формирования ряда организаций, которые связаны производством и кооперированием одного или ряда взаимодополняющих продуктов.

Как следствие, рассмотрев цели и сущность бизнес-планирования, а кроме того разнообразные аспекты практики формирования бизнес-планов, можно сделать заключение, что бизнес-план считается необходимой составляющей внутрифирменного планирования. Это важный документ, который разрабатывается в компаниях.

Во второй главе этого проекта написана краткая характеристика предприятия АО «ТольяттиМолоко», и также рассмотрена концепция производства нового продукта. Проведено исследование финансовой стороны предприятия, основных конкурентов и рынка сбыта.

Молокозавод АО «ТольяттиМолоко» с 1929 года занимается производством и реализацией качественных и вкусных молочных продуктов на территории Самарской области. Предприятие стремится удовлетворить спрос своих потребителей, разрабатывает новые рецептуры и технологии. Целью АО «ТольяттиМолоко» является расширить свой ассортимент и благодаря конкурентоспособности предприятия выйти на рынки соседних областей.

Чтобы исполнить эту цель у компании появилась необходимость в разработке бизнес-плана. Анализ внутренней и внешней среды продемонстрировал, что компания может осуществить выпуск нового продукта и выйти с ним на рынок.

Анализ финансовой стороны рассказывает о вопросах финансового обеспечения деятельности компании и как более эффективно использовать имеющиеся денежные средства опираясь на анализ текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации продукта на рынок на ближайшие три года. Целью финансового плана является формулирование проектировок, которые отражают финансовые результаты деятельности компании. Т.к. компания не нуждается в заемных средствах, этот раздел очень важен для

самой компании, потому что именно на основе этой информации можно принять решение и запустить и посмотреть на какую прибыль можно рассчитывать.

Третья глава начинается с бизнес-плана для предприятия АО «ТольяттиМолоко». Описаны все действия и рекомендации по производству и внедрению нового продукта на рынок.

Бизнес-планирование позволяет получить важные преимущества:

Предоставляет возможность подготовить к использованию будущие благоприятные условия.

Прояснить возникающие проблемы.

Стимулирует руководство организации к реализации собственных решений в работе.

Позволяет улучшить координацию действий на предприятии.

Увеличивает возможности в обеспечении организации необходимой информацией.

Позволяет более рационально распределять финансовые, трудовые и прочие ресурсы.

Позволяет улучшить контроль внутри организации.

Также в данной главе мы дали оценку экономической эффективности бизнес-плана по ряду финансовых показателей.

По состоянию на 2016 год АО «ТольяттиМолоко» располагает устойчивым финансовым состоянием благодаря нахождению всех коэффициентов в нормативных пределах. В целом, можно сказать что реализация данного проекта по производству нового продукта экономически целесообразна.

Библиографический список

1. Алмазова, Н. И. Бизнес-план: учебно-практическое пособие// Н. И. Алмазова– 3-е изд. – М.: Изд-во Проспект, 2013 – 232с.
2. Бабич, Т. Н. Планирование на предприятии // Т. Н. Бабич. — М.: КНОРУС, 2013. – 336с.
3. Беллендир, М. В. Финансовый анализ // М.В. Беллендир, В. Г. Артеменко - М.: ДИС, 2015. - 220 с.
4. Бринк И. Ю.Бизнес-план предприятия. Теория и практика // И. Ю. Бринк. — М.: Феникс, 2012. – 384с.
5. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник// М. И. Бухалков – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400с.
6. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии// В. А. Винокуров М., 2015 –160 с.
7. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка // Л. П. Владимирова. — М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и Ко», 2015 – 400с.
8. Волков, А. С. Искусство финансирования бизнеса. Выбор оптимальных схем // А.С. Волков. – М., 2016. – 328с.
9. Гончаренко Л. П. Риск - менеджмент: учебное пособие // Л. П. Гончаренко. — М.: КНОРУС, 2015. - 216 с.
10. Горемыкин В.А. Бизнес план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес- плана // В. А. Горемыкин. — М.: Ось, 2014. - 186 с.
11. Грибалев, Н. П. Бизнес-план. Практическое руководство по составлению // Н. П. Грибалев. — СПб: Белл, 2012 – 203с.
12. Евтушенко, Е. И. Маркетинговые исследования потребительского рынка // Е. И. Евтушенко, Анурин В. И. — СПб.:Питер, 2012. – 208 с.
13. Еремин, В. Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации// В. Н. Еремин. — М.: Эксмо, 2016. – 656с.

14. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации // А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 212 с.
15. Кириллова О.Л. Бросок к цели // О. Л. Кириллова. — Ростов: Феникс, 2016. — 218с.
16. Ковалев В.В. Анализ финансового состояния и прогнозирование банкротства //В. В. Ковалев – СПб., 2014 – 250с.
17. Ковалева А. М. Финансовый менеджмент // А. М. Ковалева. — М.: ИНФРА-М, 2012 – 284с.
18. Котлер, Ф. Основы маркетинга // Ф. Котлер. — М., 2014 – 734с.
19. Ландсбаум, М. Маркетинг. XXI век: практическое пособие // М. Ландсбаум. — М.: Проспект, 2016. — 448с.
20. Липшиц, И.В. Бизнес-план — основа успеха // И. В. Липшиц. — М., 2012 – 80с.
21. Ляпунова, С. И. Бизнес-планирование // С. И. Ляпунова. — М.: Финансы и статистика, 2016; - 218 с.
22. Ляпунова, С. И. Финансовый бизнес-план: учебное пособие // С. И. Ляпунова. — М.: Финансы и статистика, 2015 —464 с.
23. Пелих А. С. Бизнес-план // А. С. Пелих. — М.: Ось, 2012 — 96 с.
24. Пелих А. С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес // А. С. Пелих. — М.: Ось, 2014 — 112 с.
25. Попова В.М. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт // В. М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 2012. — 432с.
26. Попова В.М. Финансовый бизнес-план // В. М. Попова. — Финансы и статистика, 2014. — 246 с.
27. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия // Л. В. Прыкина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014 – 407с.
28. Романова М. В. Бизнес-планирование // М. В. Романова. — М.: ИНФРА-М, 2013. - 240 с.

29. Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование: учебное пособие // Н. Д. Стрекалова. — СПб: Питер, 2013. - 352 с.
30. Ушаков И. И. Бизнес-планирование // И. И. Ушаков. —СПб.:Питер, 2013. - 224 с.
31. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг // Р. А. Фатхутдинов М.: Интел-Синтез, 2015. - 270 с.
32. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент// Р. А. Фатхутдинов. — М.: Дело, 2012. – 448с.
33. Черняк В. З. Бизнес-планирование: учебное пособие // В. З. Черняк. — М.: Эксмо, 2012. - 592 с.
34. Щиборщ К.В. Подготовка и оценка бизнес-плана инвестиционного проекта // К. В. Щиборщ. —журнал «Консультант», 2013. № 8. – С. 7- 19.