

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Развитие деятельности предприятия на основе разработки бизнес-плана

УДК658.012.224

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А12	Бакулина Г.Н.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Шулинина Ю.И.			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А12	Бакулина Галина Николаевна

Тема работы:

Развитие деятельности предприятия на основе разработки бизнес-плана	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	1591/с от 26.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	26.05.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	1. Материалы производственной практики 2. Справочная, научная, методическая литература, ресурсы Интернет
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Понятие и сущность бизнес-плана предприятия 2. Роль бизнес-плана в деятельности предприятия 3. Структура и содержание бизнес-плана предприятия 4. Общая характеристика проекта по созданию цеха по производству детского питания 5. Маркетинговый план проекта по созданию цеха по производству детского питания 6. Производственный план проекта по созданию цеха по производству детского питания 7. Финансовый план проекта по созданию цеха по производству детского питания 8. Оценка рисков проекта по созданию цеха по производству детского питания
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунок 1 – Основные виды бизнес-планов Рисунок 2 – Инструментальный характер бизнес-

	плана Рисунок 3 – Функции бизнес-планирования Рисунок 4 – Структура бизнес-плана Рисунок 5 – Разделы бизнес-плана Рисунок 6 – Информация анализа рынка Рисунок 7 – Организационный план Рисунок 8 – Оценка воздействия на окружающую среду Рисунок 9 – Этапы финансового плана в бизнес-проекте Рисунок 10 – Основные виды риска Рисунок 11 – Структура раздела бизнес-плана «Анализ проектных рисков» Рисунок 12 – Организационная структура АО «Кузбасский пищекомбинат» Рисунок 13 – График определения точки безубыточности Рисунок 14 – Принимаемые решения при различном значении чистого дисконтированного дохода Таблица 1 – Состав трудовых ресурсов АО «Кузбасский пищекомбинат» Таблица 2 – Примерный ассортимент продукции, выпускаемой цехом детского питания Таблица 3 – Анализ факторов макро- и микроокружения внешней среды АО «Кузбасский пищекомбинат» Таблица 4 – Анализ внутренней среды АО «Кузбасский пищекомбинат» Таблица 5 – Определение конкурентоспособности цеха детского питания Таблица 6 – Примерные цены на продукцию цеха детского питания Таблица 7 – Примерное оборудование для производства детского питания Таблица 8 – Примерный состав производственной бригады по проекту Таблица 9 – Производственная программа предприятия на 2016 – 2018 гг. Таблица 10 – Планируемый объем продаж продукции в 2016 – 2018 гг. Таблица 11 – Потребность в основных фондах Таблица 12 – Расчет потребности в ресурсах на производственную программу Таблица 13 – Расчет фонда заработной платы Таблица 14 – Расчет потребности в персонале и заработной плате Таблица 15 – Смета расходов и калькуляция себестоимости (сводная) Таблица 16 – Баланс денежных поступлений и платежей Таблица 17 – Данные для построения точки безубыточности Таблица 18 – Потребность в инвестициях Таблица 19 – Расчет чистого денежного потока (ЧДП) Таблица 20 – Расчет значений дисконтированных денежных потоков PV
--	---

	Таблица 21 – Техничко-экономические показатели проекта Таблица 22 – Идентификация факторов риска проекта
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.
Нормоконтроль	Громова Т.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	01.02.2016 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Шулинина Ю.И.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А12	Бакулина Г.Н.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 83 страницы, 14 рисунков, 27 таблиц, 28 использованных источников.

Ключевые слова: бизнес-планирование, бизнес-план, развитие деятельности предприятия, структура бизнес-плана, разработка и обоснование бизнес-плана.

Объектом исследования является предприятие АО «Кузбасский пищекомбинат», расположенный по адресу: г. Новокузнецк, Технический пр-зд, д. 17, корп. 5.

Целью работы является разработка бизнес-плана проекта по созданию цеха по производству детского питания на предприятии АО «Кузбасский пищекомбинат».

В процессе написания работы проводилась разработка основных составляющих бизнес-плана: анализ рынка, маркетинговый план, производственный план, организационный план, финансовый план, инвестиционный план, оценка рисков.

В ходе выполнения были описаны теоретические основы бизнес-планирования на предприятии: понятие и сущность бизнес-плана, роль бизнес-планирования в деятельности предприятия, а также структура и содержание бизнес-плана предприятия; составлен полный бизнес-план проекта по созданию цеха, в котором обоснована каждая составляющая, а так же доказана эффективность реализации бизнес-плана.

Степень внедрения: разработанный бизнес-план внедрен в работу предприятия АО «Кузбасский пищекомбинат».

Область применения: АО «Кузбасский пищекомбинат».

Значимость работы заключается в обосновании экономической целесообразности создания цеха по производству детского питания на предприятии АО «Кузбасский пищекомбинат».

Оглавление

Реферат.....	5
Введение.....	7
1. Теоретические основы бизнес-планирования на предприятии.....	9
1.1 Понятие и сущность бизнес-плана предприятия.....	9
1.2 Роль бизнес-планирования в деятельности предприятия.....	14
1.3 Структура и содержание бизнес-плана предприятия.....	16
2. Разработка и обоснование проекта по созданию цеха по производству детского питания на предприятии АО «Кузбасский пищекомбинат».....	28
2.1 Общая характеристика проекта по созданию цеха по производству детского питания.....	28
2.2 Маркетинговый план проекта по созданию цеха по производству детского питания.....	36
2.3 Производственный план проекта по созданию цеха по производству детского питания.....	48
3. Экономическая эффективность проекта по созданию цеха по производству детского питания на предприятии АО «Кузбасский пищекомбинат».....	56
3.1 Финансовый план проекта по созданию цеха по производству детского питания.....	56
3.2 Инвестиционный план проекта по созданию цеха по производству детского питания.....	59
3.3 Оценка рисков проекта по созданию цеха по производству детского питания.....	63
Социальная ответственность АО «Кузбасский пищекомбинат».....	70
Заключение.....	79
Список использованных источников.....	81

Введение

Переход отечественных предприятий к рыночной системе экономических отношений объективно повышает неопределенность их деятельности и коммерческий риск. Особое значение имеют разработка и применение новых форм и методов управления, внедрение новых более прогрессивных и производительных технологий, адекватных рыночным условиям.

Современная методология научного планирования деятельности предприятий включает: стратегическое планирование, составление прогнозов развития предприятий и внутрифирменное планирование. Сложившаяся на сегодня хозяйственная ситуация требует особенно внимательного отношения к внутрифирменному планированию, наиболее прогрессивной формой которого является бизнес-план [11, С. 209].

Ценность бизнес-планирования заключается в концентрации оптимального ответа на вопрос: каким способом можно совершенствовать деятельность предприятия. Определяющими вопросами при разработке стратегии бизнес-планирования являются: эффективность и конкурентоспособность продукции, точная ценовая политика, результативные меры по продвижению товаров, объемы планируемых продаж, рассчитанные на определенную ранее целевую аудиторию, общая емкость рынка [24,С.93]. План производства, организационный и финансовый план, как результаты экономической деятельности предприятия, берутся за основу составления бизнес-плана.

Вышеописанное обуславливает актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка бизнес-плана по созданию цеха по производству детского питания на предприятии.

Основными задачами, обеспечивающими реализацию поставленной цели, являются:

1. Изучить понятие и сущность бизнес-плана предприятия;

2. Ознакомиться с ролью бизнес-планирования в деятельности предприятия;

3. Рассмотреть структуру и содержание основных разделов бизнес-плана предприятия;

4. Разработать основные составляющие бизнес-плана: анализ рынка, маркетинговый план, производственный план, организационный план, финансовый план, инвестиционный план, оценка рисков;

5. Сделать вывод об эффективности разрабатываемого бизнес-плана.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работы выступает предприятие АО «Кузбасский пищекомбинат», на базе которого предполагается создание нового цеха.

Предметом исследования в выпускной квалификационной работы служит процесс бизнес-планирования на предприятии.

Методологическим основанием в выпускной квалификационной работы выступают труды российских и зарубежных авторов в области бизнес-планирования, различные нормативные документы, данные предприятия АО «Кузбасский пищекомбинат».

1. Теоретические основы бизнес-планирования на предприятии

1.1 Понятие и сущность бизнес-плана предприятия

Едва ли не каждое российское предприятие хотя бы раз занималось составлением бизнес-плана. В подавляющем большинстве случаев к этому вынуждает задача привлечь внешние инвестиции, для решения которой необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов (предложений), требующих вложений. Проекты ориентируются на определенную сторону жизнедеятельности предприятия, они отличаются высоким уровнем конкретной проработки, то есть имеют график выполнения, установленную стоимость, включают финансовые и технические параметры. Проекты обычно связаны с созданием и продвижением новых товаров и услуг. Особой разновидностью проектов являются бизнес-планы, их можно выделить и как самостоятельный элемент системы планов предприятия.

Бизнес-план можно рассматривать как план, представляющий собой экономически обоснованную и математически просчитанную гипотезу о будущей деятельности предприятия в условиях рыночного хозяйствования. Он отображает заранее распланированную систему действий, их назначенный порядок, сроки осуществления, требуемые ресурсы (материальные, трудовые и финансовые), обеспечивающие реализацию выдвинутого предположения, а также экономическое обоснование его целесообразности. Бизнес-план может разрабатываться как для нового, только создающегося предприятия, так и для уже существующего. Он является комплексным документом, отражающим основные аспекты и показатели деятельности предприятия, дающие полное объективное представление о бизнесе [16].

Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. Бизнес-план является аналогом документа, застраховывающим успех предполагаемого бизнеса, параллельно бизнес-план – инструмент самообучения. Бизнес-план – это продукт внутренней управленческой деятельности организации, а также инструмент делегирования ответственности, позволяющий руководству компании более точно определять

вклад менеджеров в достижение целей компании. Он должен быть пессимистичным, эволюционным, и меняющимся.

В настоящее время отечественные компании и государственные органы управления используют различные типы бизнес-планов. На рисунке 1 представлены основные виды бизнес-планов.



Рисунок 1 – Основные виды бизнес-планов

Бизнес-план инвестиционного проекта – документ, который всесторонне исследует внутреннее и внешнее состояние предприятия и создается с целью представления потенциальным инвесторам для привлечения инвестиций. В условиях современной рыночной экономики овладение искусством составления инвестиционного бизнес-плана крайне актуально [21,С.169]. Инвесторы, поскольку они вкладывают большие финансовые ресурсы, опасаются иметь дело с предпринимателями, не только из-за отсутствия гарантий, нестабильной экономической и политической ситуации в стране, в которую они намерены инвестировать, как это принято считать, но и из-за непрофессионально разработанных инвестиционных бизнес-планов.

Производственный (внутренний) бизнес-план предприятия – изложение перспектив развития предприятия на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных показателей, это сугубо внутренний документ и используется для реализации программы предприятия. Внутренние бизнес-планы представляют собой инструмент управления предприятием, целью которых является планирование деятельности и выработка стратегии развития, оценка

возможностей. Внутренние бизнес-планы предполагают формирование программы мероприятий, направленных на развитие предприятия, прогнозирование качественных и количественных показателей производства и сбыта готовой продукции [13,С.186]. Основные данные для такого документа отличаются большей полнотой и объективностью, предполагающей конфиденциальность информации. В нем присутствует анализ и оценка трудностей и рисков, которые могут возникнуть при реализации проекта, а также намечаются пути их устранения или минимизации. Он позволяет убедиться, что все тщательно спланировано и рационально с точки зрения финансового, материального обеспечения, трудовых отношений с учетом прошлой деятельности и конъюнктуры рынка. Внутренний бизнес-план должен быть приспособлен, адаптирован к внутренней системе учета и планирования предприятия.

Бизнес-план (заявка на кредит) – разрабатывается в целях получения на коммерческой основе заемных средств от организации кредитора. Для данного документа существуют определенные международные стандарты, многие банки, инвестиционные структуры разработали собственные стандарты, формы бизнес-планов. Составляя бизнес-план для получения кредита, необходимо максимально сократить использование информации, составляющей коммерческую тайну предприятия, проекта.

Бизнес-план финансового оздоровления – разрабатывается предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности, и предполагает финансовое оздоровление предприятия обычно в период наблюдения или внешнего управления его имуществом. Этот бизнес-план составляется в целях получения средств из государственного бюджета или благотворительного фонда для решения острых социально-политических проблем с обоснованием прямых или косвенных выгод для региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под этот проект [15,С.155].

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах бизнеса. Неплохо разработанный бизнес-план помогает предприятию развиваться, занять новые позиции на рынке, где

оно функционирует, составляя многообещающие планы своего развития. Бизнес-план как инструмент управления и оценки представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Инструментальный характер бизнес-плана

Бизнес-план предоставляет возможность:

- Оценить потенциал проекта или предприятия;
- Установить цели деятельности предприятия;
- Определить обязательные объемы и источники финансирования;
- Создать команду (менеджеров);
- Подготовить и заключить контракты;
- Определить сроки выполнения проекта, составить графикеого реализации (бизнес-план составляется на срок от одного до пяти лет);
- Спланировать и просчитать риски;
- Обеспечить контролирование выполнения проекта;
- Повысить собственную квалификацию;

– Оценить ликвидность проекта и качество управления предприятием [13,С.189].

Бизнес-план не является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с внутренними переменами предприятия, так и внешними. Ввиду того, что бизнес-план представляет собой исход организационной работы и исследований, имеющей целью изучение определенного направления деятельности предприятия (продукта или услуг) на конкретного рынке и 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 организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых 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 составных документов, определяющих стратегию развития предприятия. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития предприятия, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспекты стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям [24]. Бизнес-план охватывает одну из частей инвестиционной программы, срок реализации которой обычно ограничен одним или несколькими годами (часто корреспондирующими со сроками средне- и долгосрочных кредитов), позволяющей дать достаточно четкую экономическую оценку намеченным процедурам [11,С.95].

1.2 Роль бизнес-планирования в деятельности предприятия

В экономически развитых странах нет ни одного преуспевающего предприятия, которое не использует планирование, а основной причиной банкротства или разорения, как правило, является его отсутствие. Для данной ситуации здесь как нельзя лучше подходит афоризм: «Планировать или быть планируемым». Подтекст данного афоризма заключается в том, что предприятие, не умеющее или не желающее планировать свою деятельность, окажется объектом планирования – окажется средством для достижения чужих целей. Спланировать бизнес – значит, определить цели развития управляемого объекта, методы, способы и средства их достижения, значит, разработать программу, план действия различной степени детализации на ближайшую и отдаленную перспективу. Невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя возможных последствий.

Для отечественных предприятий бизнес-планирование – сравнительно новое событие. Оно нашло выражение в законодательных актах в 1994 году: 17.09.1994 был издан Указ Президента Российской Федерации «О частных инвестициях в РФ», согласно которому конкурсный инвестиционный проект должен иметь бизнес-план, заключение государственной экологической экспертизы, государственной вневедомственной или независимой экспертизы. Именно в этот период развития рыночных отношений доля предприятий, использующих в своей работе технико-экономические обоснования, ввела переход на разработку бизнес-плана, который становится обязательным документом в осуществлении деятельности. Планирование бизнеса существенно уже сегодня содействует российским предприятиям в решении их актуальных задач, по данным Ассоциации Консультантов по экономике и управлению, в России заметен рост спроса на консультирование по планированию [12,С.178].

Бизнес-план позволяет анализировать деятельность предприятия и может показать пути повышения эффективности его работы, завоевания новых позиций на рынке, оказать помощь в разработке концепции производства новых изделий и выбора рациональных каналов сбыта. Бизнес-план представляет собой

комплексное исследование различных сторон деятельности предприятия: от исследования рынка и разработки изделия до стадии послепродажного обслуживания [6,С.302].

Функции бизнес-планирования на российских предприятиях представлены на рисунке 3.

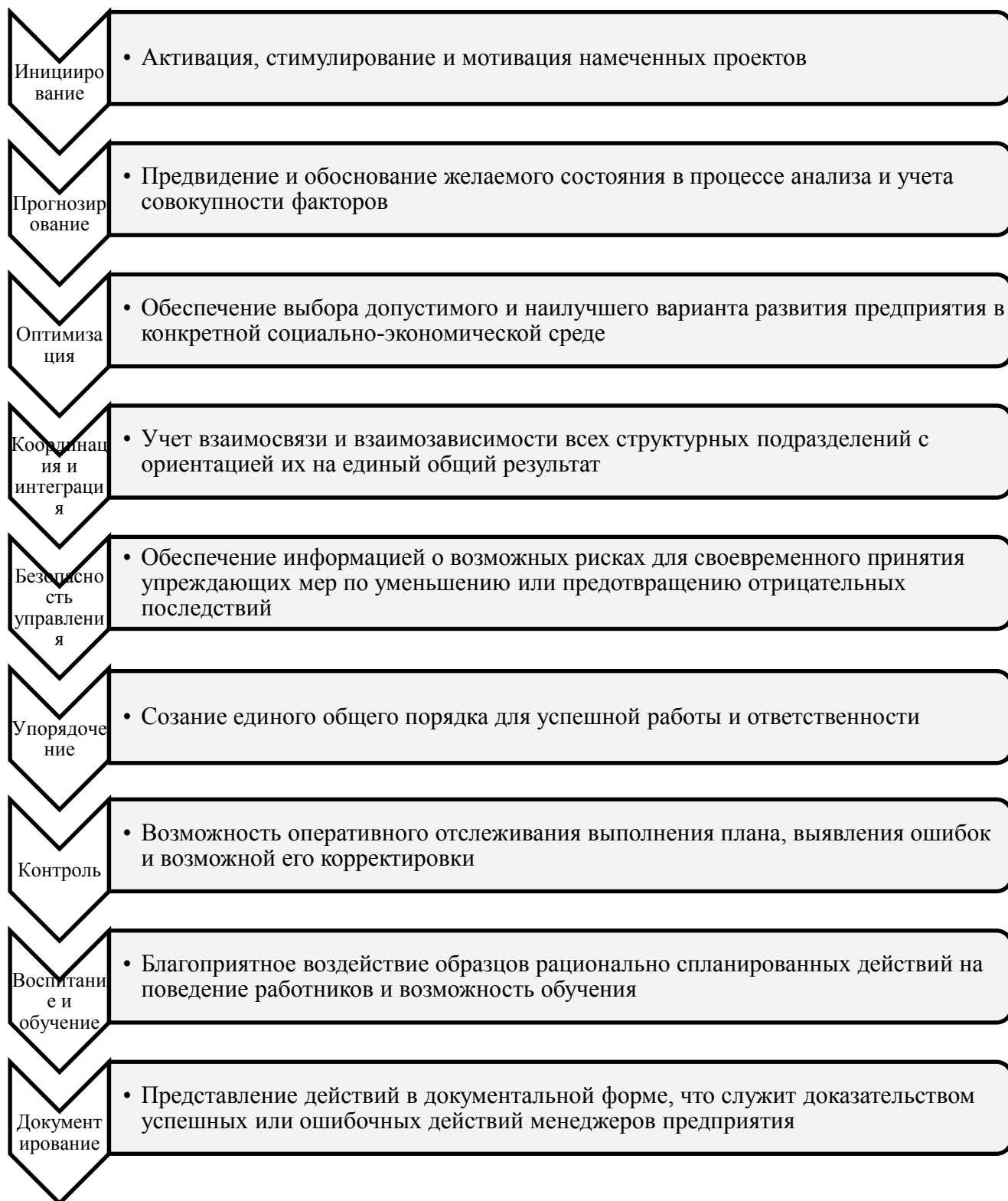


Рисунок 3 – Функции бизнес-планирования

Основной центр бизнес-плана - централизация финансовых ресурсов. Именно бизнес-план — важное средство для увеличения капитала предприятия, так как служит основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами; играет важную роль при приглашении на работу основного персонала фирмы [8,С.113].

1.3 Структура и содержание бизнес-плана предприятия

По структуре бизнес-плана и содержанию его основных разделов можно сделать вывод, что при относительно небольших размерах, подготовка этого документа требует значительного времени. Сбор необходимой информации для принятия и разработки соответствующих решений – процесс длительный. Ясно, что обоснованность бизнес-плана в определяющей степени связана с надежностью его информационной базы. Ускорение разработки этого документа возможно лишь на основе создания постоянно действующей системы изучения, анализа и контроля маркетинговой среды предприятия, которая будет обеспечивать готовую информационную базу.

Структура бизнес-плана состоит из трех основных блоков. Первый блок – это управленческий анализ и целевое описание проекта. Второй блок – это финансовый план, третий блок представляет собой комплекс организационно-правовых мероприятий нацеленных на достижение целей проекта. Структура бизнес-плана представлена на рисунке 4.

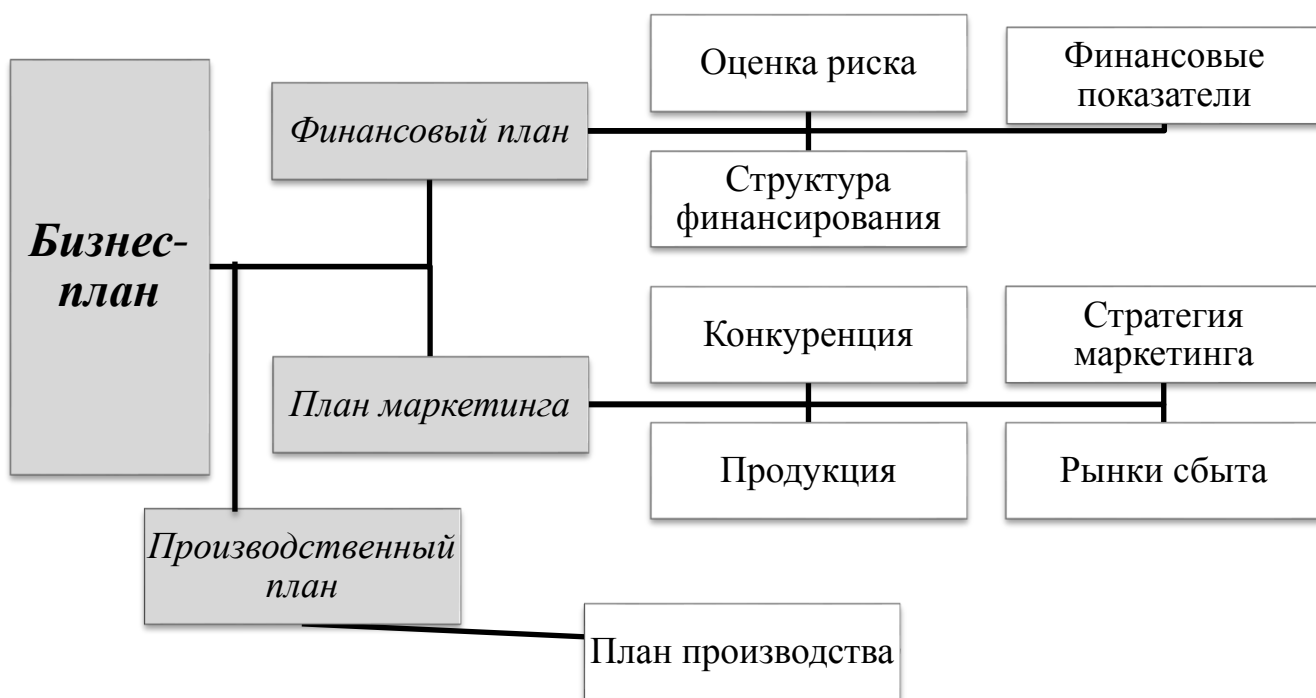


Рисунок 4 – Структура бизнес-плана

Бизнес-план представляет собой достаточно сложный документ. Его разделы должны охватить все аспекты деятельности предприятия, однако, основа бизнес-плана неизменна: финансовый план, маркетинг-план, план производства, органично связанные организационным планом (конкретной схемой реализации проекта), расчетом рисков и выделением компенсационных мероприятий. Рекомендуемая структура бизнес-плана включает следующие разделы, представленные на рисунке 5.



Рисунок 5 – Разделы бизнес-плана

Формат и структура бизнес-плана могут видоизменяться в зависимости от характера проекта, но представленные выше разделы обязательны.

Рекомендуется включить в бизнес-план справочный материал, в том числе:

- Информацию об авторах бизнес-плана;
- Содержание с указанием страниц;
- Словарь главных технических и иных узкоспециализированных терминов, используемых в бизнес-плане;
- Список определений и расчетных формул для финансовых показателей, которые отмечаются в бизнес-плане и рассчитываются в финансовой модели;
- Информацию о нормативно-методической базе, использованной при составлении бизнес-плана и проведения анализа;
- Лаконичную информацию о технико-экономических, маркетинговых и иных исследованиях, использованных при составлении бизнес-плана [5,С.229].

Объем бизнес-плана составляет в норме – 25-50 страниц (без приложений). Если решаемые задачи масштабны, то число разделов бизнес-плана

может достигать 16-18, а объем доходить до 80 страниц.

Ознакомление с бизнес-планом начинается с *резюме* и если этот раздел не вызовет интереса возможного клиента, последующие разделы бизнес-плана не будут приняты во внимание. Отличительной чертой резюме от аннотации является более подробное содержание, максимально сокращенная версия бизнес-плана с минимальным количеством требуемых данных, не превышающих трех страниц текста. Резюме пишется в окончании работы, когда прочие разделы завершены и полная ясность достигнута по всем областям проекта, его содержание отвечает на два главных вопроса: Какой получится результат от реализации бизнес-плана? Какая вероятность потери финансов?

Суть проекта излагается в разделе «*Описание проекта*», указывается стадия реализации проекта и конкретный этап внутри стадии, на котором пребывает проект в настоящий момент, подкрепляются доводы целесообразности реализации проекта. В разделе надлежит представить подробную характеристику существующих предприятий, а для вновь созданных – в сокращенной версии.

Существенная информация об основных участниках проекта указывается в разделе «*Информации об Основных участниках проекта*». Данные сведения включают в себя: получатель средств и иные участники проекта; роли и порядок их взаимодействия в ходе реализации проекта; причины заинтересованности в проекте; наличие опыта работы в заданной отрасли.

Характеристику предлагаемого продукта, показать его полезность потребителю необходимо представить в разделе «*Описание продукта*». В качестве характеристик продукта указывают: технологичность, универсальность продукта; функциональное назначение продукта и его применение; соответствие продукта стандартам и требованиям к контролю качества; требования к гарантийному, послегарантийному обслуживанию потребителей (пользователей); стадия подготовленности продукта в настоящее время и реальность его доработки. Помимо характеристик продукта, рационально раскрыть: себестоимость единицы продукта в зависимости от объемов и способа производства; допустимые технологии производства продукта; мониторинг в области разработки и совершенствования продукта; требования по

лицензированию и сертификации производства продукта; исключительность патентно-лицензионной защиты продукта; анализ продукции конкурентов, конкурентные преимущества и недочеты продукта [2,С.166].

Отечественный и зарубежный опыт подтверждает, что недостаточное знание рынка послужило одной из причин несостоятельности многих бизнес-планов. Относительно этому, основной задачей раздела бизнес-плана *«Анализ рынка»* является определение спроса, обозначение размера и объема каждого конкретного рынка по каждому виду продукта. Данный раздел является особо трудным для разработки, так как весьма сложно отыскать достоверные источники исследования рынка [7,185]. Изложение материала должно быть реалистично, без преувеличения своих возможностей и преуменьшения возможностей конкурентов, чтобы не подорвать доверие к бизнес-плану. Раздел состоит из описания трех основных набора информации, представленные на рисунке 6. В масштабном бизнес-плане, возможно, их выделение в отдельные разделы бизнес-проекта.

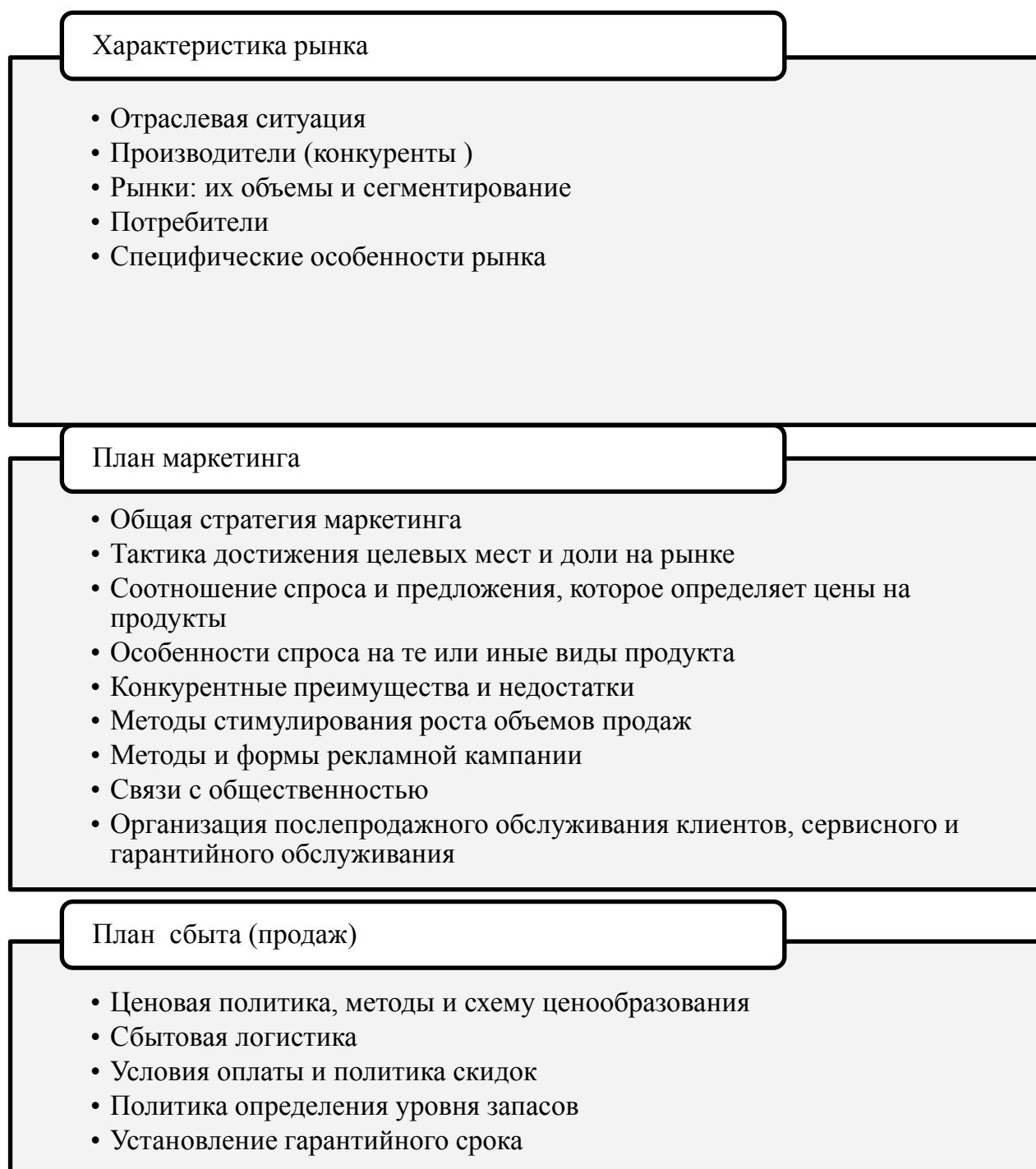


Рисунок 6 – Информация анализа рынка

В разделе «*Организационный план*» требуется предоставить описание общей стратегии реализации проекта, привести временной график реализации проекта с указанием предполагаемого начала реализации проекта и продолжительности основных стадий. Ключевые моменты организационного плана представлены на рисунке 7.

Организационная структура предприятия	Штатный состав, численность персонала, режим работы	Правовое обеспечение проекта	Календарный график осуществления проекта
• Обеспечивать возможность взаимодействия и сотрудничества между участниками проекта • Способствовать организации условий для нормальной работы и выпуска продукции надлежащего качества • Содействовать дальнейшему совершенствованию продукции и развитию всего предприятия	• Списки специалистов, режим работы, принцип начисления заработной платы	• Устав предприятия; учредительный договор; • Все необходимые лицензии на виды деятельности и на осуществление инженерного снабжения (газ, вода, теплоснабжение); • Патенты на продукцию вашего предприятия; сертификаты качества и соответствия; договора купли-продажи, аренды, лизинга. • Документы, касающиеся особенностей налогообложения; договора с контрагентами и партнерами, гарантийные письма.	• Сроки выполнения работ, время начала и завершения • Календарный план реализации проекта

Рисунок 7 – Организационный план

Данный раздел бизнес-плана должен демонстрировать заинтересованным лицам, что организационная структура предприятия позволяет достичь целей, описанных в бизнес-плане. Организационный план дает возможность не только проанализировать организационную структуру предприятия, компетентность персонала, способность компании к реализации предложенного бизнес-проекта, но также отражает стратегию реализации проекта. Детально проработанный организационный раздел позволяет миновать многих отрицательных моментов правового и юридического характера [8, С. 301]. Также, вся представленная информация организационного плана в последующем используется в составлении финансового раздела бизнес-плана.

В разделе *«План продаж и стратегия маркетинга»* должны быть отражены целевая динамика объема продаж и прогнозной доли рынка, а также стратегия по их достижению, в том числе, стратегия конкурентной борьбы. Увеличено данный план можно разделить на составные части:

- Исследование рынка и определение спроса;
- Конкурентный анализ и выбор рыночной ниши;

- Определение стратегии маркетинга;
- Прогноз объема продаж.

В нем объясняются основные элементы плана в части товаров, рынков, развития различных производств. Маркетинговые исследования, связанные с принятием решений по всем аспектам маркетинговой деятельности, находят свое отражение в соответствующем разделе бизнес-плана.

Раздел «*План производства*» в бизнес-плане готовится только тем предприятием, которое занимается или будет заниматься производством. Он состоит из производственной программы, компонованной на основе данных маркетингового анализа. Если предприятие только готовится к запуску, то в производственном плане указывают все, что необходимо для организации производства продукции. В зависимости от вида деятельности в плане производства дается краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг [9, С.201]. Производственный план формируется на основе плана сбыта выпускаемой продукции проектируемых производственных мощностей предприятия. В этом разделе бизнес-плана разработчики обязаны показать, что предприятие реально может производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

Анализ материальных, организационных, человеческих и иных ресурсов, которые требуются для реализации проекта, проводится в разделе «*Анализ ресурсов*». Необходимо отметить, какие ресурсы уже имеются, и какие необходимо будет привлечь дополнительно при реализации проекта. Рекомендуется выделить ключевые ресурсы и провести анализ ресурсных рынков, например, при производстве продукции сырье и материалы занимают существенный удельный вес (до 70% в себестоимости), это обуславливает повышенное внимание к анализу данного вопроса. Выбор сырья зависит от технических характеристик проекта: технология, оборудование, экономически оправданные производственные мощности, местоположение. Если производство является трудоемким или основным продуктом по проекту являются работы или услуги, то выделяется анализ трудовых ресурсов. Необходимо изучить и раскрыть в бизнес-плане

вопрос обеспеченности производства квалифицированным персоналом.

Бизнес-план должен содержать тщательный и реалистичный анализ *воздействия на окружающую среду проекта*. Следует иметь в виду, что некоторые проекты могут оказывать такие воздействия на окружающую среду, которые исключают возможность использовать определенные местоположения или сделают весь проект невозможным. Даже проект с умеренным экологическим воздействием несет заметные дополнительные риски до тех пор, пока не будет получено согласование этого воздействия в контролирующих органах. Причем, согласно законодательству, экологическая экспертиза основывается на принципах презумпции потенциальной экологической опасности любой намечаемой хозяйственной и иной деятельности, то есть инициаторы проекта должны быть готовы документально в ходе исследования доказать отсутствие или приемлемость ущерба от своего проекта [10, С.306]. Цели проведения оценки воздействия на окружающую среду представлены на рисунке 8. Отчет об оценке воздействия на окружающую среду является частью проектной документации по планируемой хозяйственной и иной деятельности, содержащей сведения о результатах проведенной оценки и необходимых мероприятиях по уменьшению и (или) предотвращению прогнозируемых негативных изменений окружающей среды.

Цели проведения оценки воздействия на окружающую среду			
Всестороннее рассмотрение всех экологических и связанных с ними социально-экономических и иных последствий планируемой деятельности до принятия решения о ее реализации	Поиск оптимальных проектных решений, способствующих предотвращению или минимизации возможного значительного вредного воздействия планируемой деятельности на окружающую среду	Принятие эффективных мер по минимизации возможного значительного вредного воздействия планируемой деятельности на окружающую среду и здоровье человека	Определение допустимости (недопустимости) реализации планируемой деятельности на выбранном земельном участке

Рисунок 8 – Оценка воздействия на окружающую среду

Раздел «*Финансовый план*» обобщает все разделы, представляя их в стоимостном выражении. Формирование финансового плана представлено на рисунке 9. При составлении финансового плана необходимо сохранять основные принципы: достоверность данных, точность расчетов, вариантность, непрерывность, маневренность и гибкость.



Рисунок 9 – Этапы финансового плана в бизнес-проекте

Раздел «*План финансирования*» содержит информацию, содержащую общую потребность в финансировании, предполагаемую структуру источников финансирования, размер собственных средств, возможность внесения дополнительного (резервного) финансирования инициатором проекта или иными участниками проекта, предполагаемый размер и форму кредитования.

Чем тщательнее будет проработан раздел «*Анализ проектных рисков*», тем больше доверия вызовет бизнес-план. Каждой из трех стадий жизненного цикла проекта: предынвестиционной стадии; стадии реализации проекта и стадии завершения работ по проекту, присущи основные факторы риска, влияющие на эффективность деятельности предприятия [16,С.85]. В данном разделе необходимо представить все предполагаемые угрозы, качественно и количественно оценить их. На рисунке 10 схематично показаны виды рисков,

сопровождения деятельности предприятия. Чем больше критериев используется для оценки проекта с целью принятия решения, тем точнее можно планировать будущее с наименьшей долей риска. Структура раздела представлена на рисунке 11.

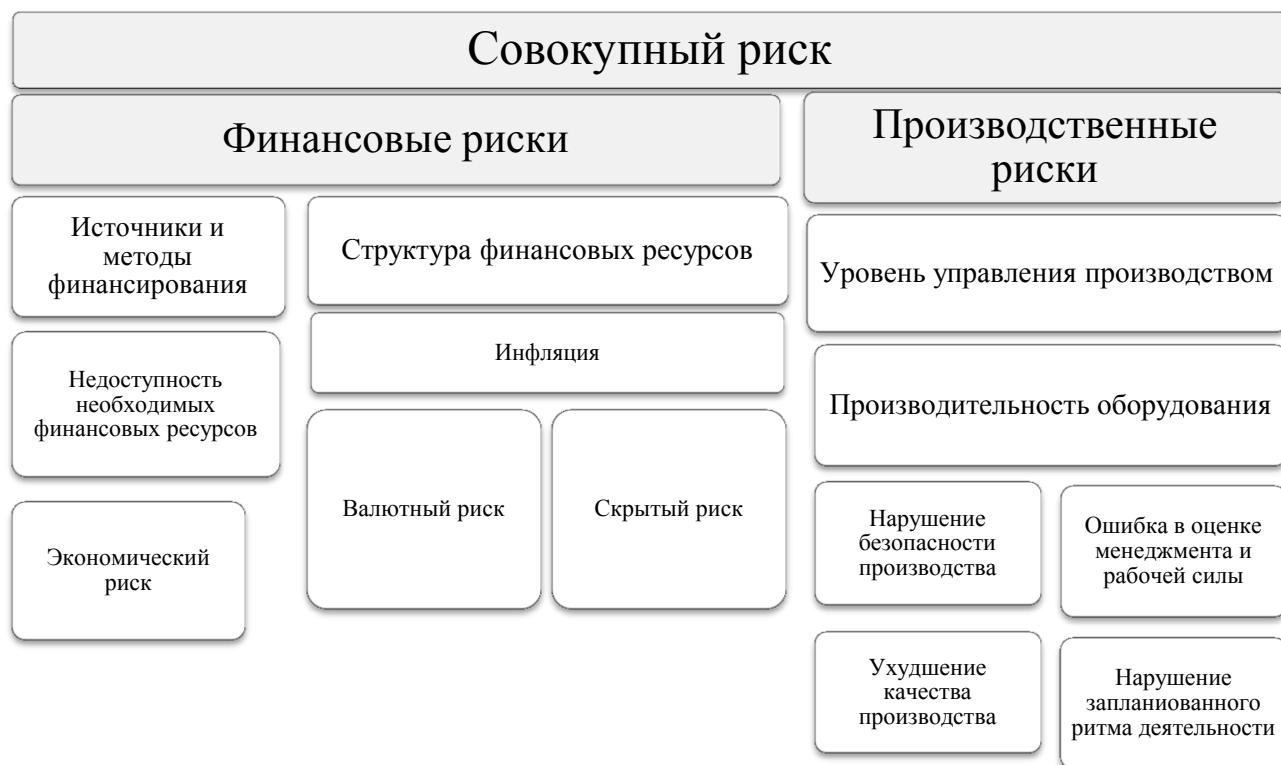


Рисунок 10 – Основные виды риска

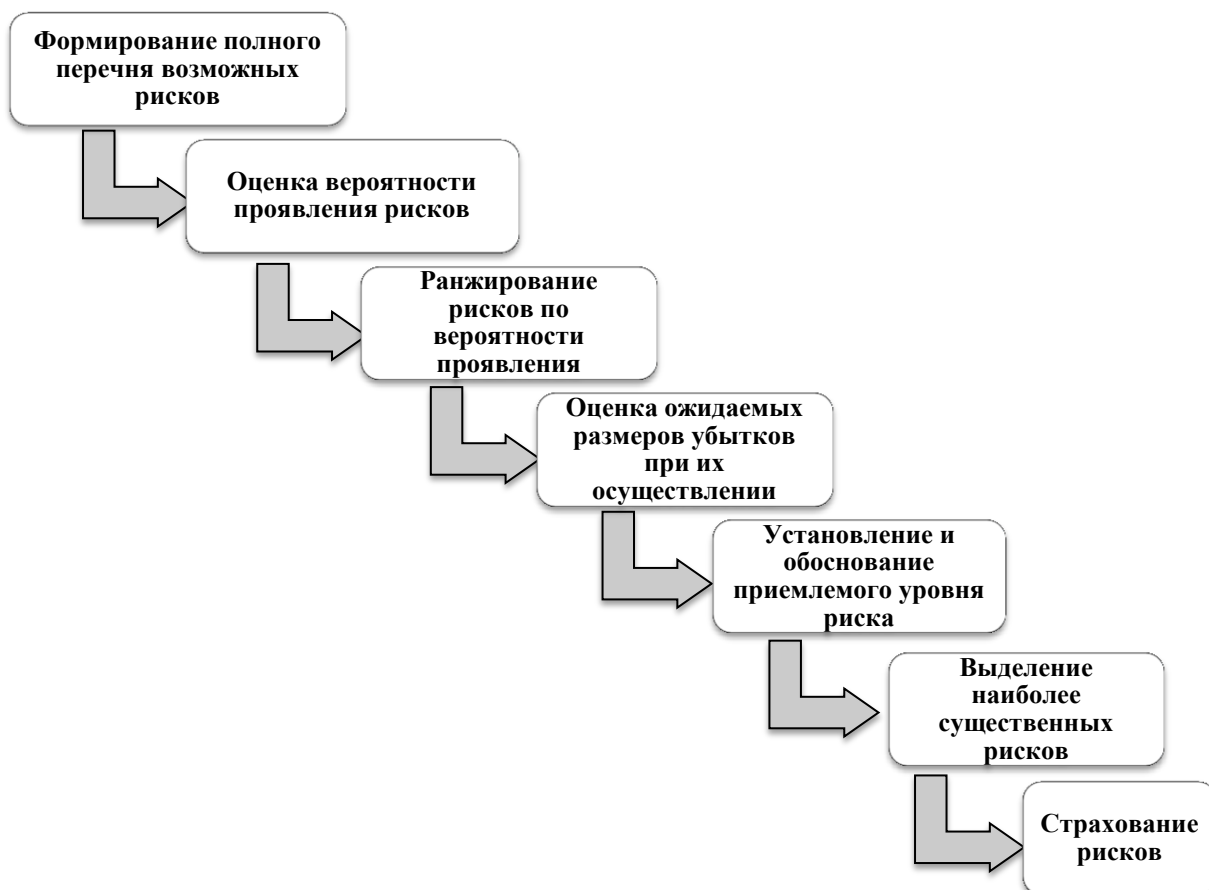


Рисунок 11 – Структура раздела бизнес-плана «Анализ проектных рисков»

В бизнес-план рекомендуется включать приложения, иллюстрирующие, подтверждающие или детализирующие информацию, изложенную в основной части бизнес-плана. Данная информация традиционно носит вспомогательный характер, поэтому данные, являющиеся центральными для понимания бизнеса, должны быть включены в сам бизнес-план. Основные правила при подготовке приложения:

- приложения не являются обязательными;
- в плане должны быть сделаны ссылки на все приложения;
- не включать в приложение информацию, которая никак не связана с бизнес-планом;
- приложения должны быть короткими.

2. Разработка и обоснование проекта по созданию цеха по производству детского питания на предприятии АО «Кузбасский пищекомбинат»

2.1 Общая характеристика проекта по созданию цеха по производству детского питания

Объектом исследования в дипломной работе является АО «Кузбасский пищекомбинат», расположенный в г. Новокузнецке. АО «Кузбасский пищекомбинат» – крупный динамично и успешно развивающийся мясоперерабатывающий холдинг в Кемеровской области, один из лидеров рынка колбас и мясных деликатесов в Сибирском федеральном округе, работает на рынке с 1997 года.

В состав группы компаний АО «Кузбасский пищекомбинат» входят непосредственно цеха по подготовке сырья, производству деликатесов, колбас и полуфабрикатов, свинокомплекс «Боровково», бойня, комбикормовый завод. На предприятиях группы компаний трудится более 700 человек [24,С.235]. Организационная структура всего предприятия АО «Кузбасский пищекомбинат», структурой которого является проектируемый цех детского питания, – линейно-функциональная. Схематично она представлена на рисунке 12.

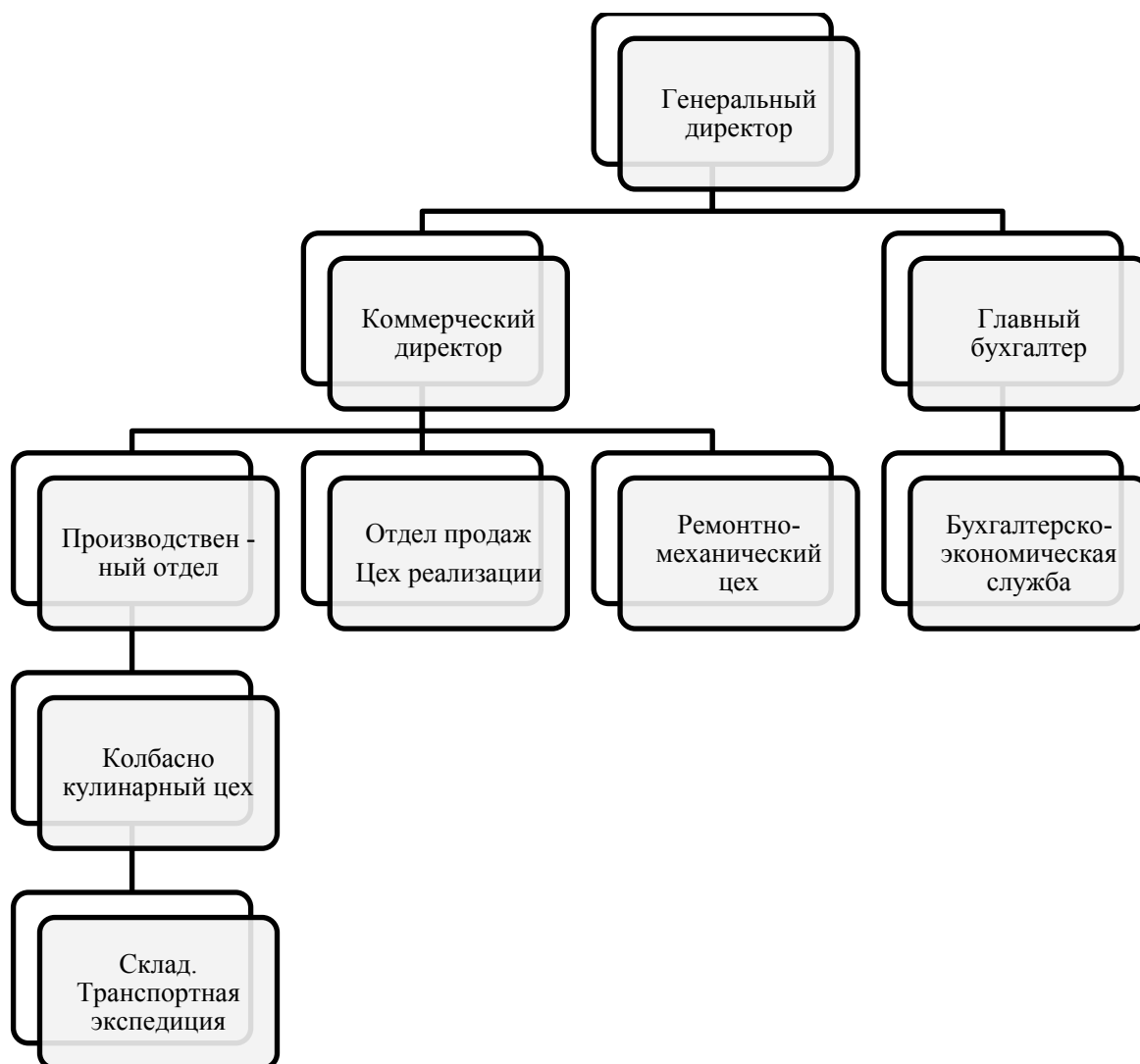


Рисунок 12 – Организационная структура АО «Кузбасский пищекомбинат»

Во главе предприятия находится генеральный директор. Следующей ступенью руководства является должность коммерческий директор, в компетенцию которого входят практически все стороны жизни предприятия. В непосредственном подчинении коммерческому директору находится так называемый штаб, включающий отдел продаж, цех реализации, ремонтно механический цех и производственный отдел. Бухгалтерско-экономическая служба занимается проблемами наличия и использования средств, необходимых для претворения в жизнь маркетинговых планов. Ремонтно-механический цех заботится о наличии достаточного количества оборудования, деталей и узлов, топлива и т.п. элементов, необходимых для производства продукции [22,С.164].

В целом директорат имеет очень широкий спектр деятельности. В его функции входит отлаживание производственной деятельности предприятия, сбор и обработка информации, работа по сертификации продукции, сбыту, работа с сырьем. Также в задачу директората входит осуществление таких функций управления как планирование, организация, мотивация, контроль и координация на предприятии. Такая гибкость данного структурного подразделения является необходимостью для предприятия, поскольку в работе предприятия постоянно происходят изменения. Это связано с постоянными изменениями внешней среды организации, а именно таких ее факторов как потребительский спрос на продукцию, конкуренция, поставка сырья.

Производственный отдел занимается отслеживанием всей производственной деятельности, начиная заключением договоров с поставщиками сырья и заканчивая контролем готовой продукции, выпускаемой предприятием в экспедицию. Состав трудовых ресурсов АО «Кузбасский пищекомбинат» представлен в таблице 1.

Таблица 1– Состав трудовых ресурсов АО «Кузбасский пищекомбинат»

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификация	Количество штатных единиц
Административно управленческий персонал	Директор	1
	Зам директора по общим вопросам	1
	Зам директора по безопасности	1
	Главный инженер	1
	Главных механик-начальник котельной	1
	Главный энергетик	1
	Главный технолог	1
	Инженер программист	1
	Главный бухгалтер	1
	Бухгалтер-кассир	1
	Бухгалтер	4

Продолжение таблицы 1

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификация	Количество штатных единиц
Колбасно-кулинарный цех	Начальник цеха	1
	Мастер ККЦ	2
	Мастер холод. и п/ф	1
	Кладовщик	2
	Аппаратчик терм.обр-ки к.и.	2
	Аппаратчик котлов	1
	Формовщик к.и.	10
	Рабочий по пригот. деликатесов	4
	Рабочий по пригот. полуфабрик.	3
	Фаршесоставитель	2
	Изготовитель н.к.о.	2
	Рабочий сырье отд.	4
	Засольщик мяса	1
	Грузчик (кара)	1
	Грузчик	1
	Рабочая по мойке тары	1
	Слесарь	4
	Инженер-химик	2
	Дезинфектор	1
Отдел продаж	Начальник отдела продаж	1
	Бухгалтер - кассир	1
	Бухгалтер	1
	Бухгалтер-оператор	3
	Менеджер по закупкам	1
	Торговый представитель	1
Цех реализации	Начальник смены	1
	Мастер	1
	Кладовщик	2
	Грузчик	7
Ремонтно-механический цех	Главный механик	1
	Энергетик	1
	Аппаратчик очистки сточных вод	2
	Оператор котельной	2
	Электрик	1
	Шлифовщик	1
	Прачка	1
Охрана	Контролер	5
Итого		92

На сегодняшний день ассортимент АО «Кузбасский пищекомбинат» составляет около 40 наименований колбасных изделий и мясных деликатесов и около 30 наименований полуфабрикатов из мяса. Вся продукция предприятия производится по прогрессивным технологиям, на высокотехнологичном оборудовании зарубежных и отечественных производителей. Одним из главных факторов стабильного успеха предприятия является то, что в производстве используются только экологически чистые продукты. Вкус продукции создают талантливые технологи, используя натуральные специи лучших мировых производителей.

Еще один немаловажный фактор – высокий уровень сервиса, предоставляемый клиентам. Имея изначально продукт высокого качества, компания стремится сохранить его потребительские свойства за счёт оперативной доставки продукции клиентам, делая ставку на эффективность логистической цепочки.

Формула успеха АО «Кузбасский пищекомбинат» заключается в том, что компания выпускает продукт, который востребован и действительно нравится покупателям. При этом ставка делается на качество продукта, которое достигается за счёт использования лучшего сырья и тщательного контроля на всех этапах: от производства продукта до доставки потребителю. Компания дорожит доверием потребителя. Гарантируя, соблюдение стандартов и предлагая разнообразную продукцию в соответствии с разными потребительскими вкусами, АО «Кузбасский пищекомбинат» берёт на себя часть ежедневных забот потребителей за питание семьи.

Миссия предприятия АО «Кузбасский пищекомбинат»: обеспечение потребителей Сибири качественными и разнообразными мясными изделиями с использованием высокотехнологичного производства и эффективного управления [23,С.266].

На базе данного предприятия предлагается создать цех по выпуску мясных диетических продуктов, предназначенных специально для детского питания. В случае успешной реализации данного бизнес-плана АО «Кузбасский

пищекомбинат», инвестирующее средства в данный проект, получит значительную выгоду, которая будет выражаться в следующем:

- уникальная возможность единоличного занятия рынка мясного детского питания в г. Новокузнецке;
- увеличение общих объемов продаж;
- продвижение предприятия на рынки детского питания в других городах Сибири.

Основные цели, которые ставит перед собой цех детского питания, выражаются в следующем:

- производство и насыщение продовольственного рынка г. Новокузнецка разнообразными мясными изделиями и консервами, предназначенными для детского питания;
- занятие на рынке мясного детского и диетического питания значительной позиции;
- расширение доли рынка мясного детского и диетического питания в городах Сибири;
- выявление возможностей для развития рынка мясного детского и диетического питания;
- оценка ожидаемых финансовых результатов проекта и построение финансовой стратегии предприятия.

Задачи, которые ставит перед собой цех мясного детского и диетического питания:

- проведение маркетинговых исследований рынка детского и диетического питания;
- изучение ассортимента детской и диетической мясной продукции, присутствующей на прилавках магазинов г. Новокузнецка;
- изучение ГОСТов, рецептур и современных технологий производства мясного детского и диетического питания;
- привлечение торговых представителей для продвижения новой продукции АО «Кузбасский пищекомбинат» на территории г. Новокузнецка,

пригородов и городов Сибири;

— накопление массы прибыли от производства и сбыта готовой продукции для дальнейшего развития производства.

Организация цеха мясного детского и диетического питания на территории АО «Кузбасский пищекомбинат» является инновационным проектом и предполагает использование денежных средств. Предлагается использовать основные фонды АО «Кузбасский пищекомбинат» (здание, часть оборудования), часть собственных средств указанного предприятия (из фонда развития), а также заемные средства в сумме 3500000 руб.

Риск потери вложенных денег оценивается как минимальный, поскольку потребность в проектируемом цехе в г. Новокузнецке назрела уже давно, что часто является вопросом обсуждения в местной прессе. Следовательно, спрос на продукцию цеха есть, и будет формироваться при воздействии рекламных мероприятий.

Продукцию цеха мясного детского и диетического питания планируется сделать разнообразной, качественной, изготовленной в строгом соответствии ГОСТам и удовлетворяющей различные вкусовые потребности детей.

Положительный момент заключается в том, что на территории Новокузнецка и близлежащих городов Сибири пока очень мало предприятий, предлагающих детскую и диетическую мясную продукцию в большом ассортименте и по невысоким ценам.

Основные виды продукции, которые планируется выпускать в проектируемом цехе, включает три группы товаров:

- 1) мясные и мясоовощные консервы для детского питания;
- 2) мясные изделия, предназначенные для детей от 1 года и старше;
- 3) мясные изделия, предназначенные для диетического питания.

Следует отметить, что мясные и мясоовощные консервы для детского и диетического питания являются особой группой продуктов, предназначенных для питания детей в раннем возрасте и для взрослых, имеющих потребность в щадящем питании. Для детских и диетических консервов используют мясо молодых животных, птицы и субпродуктов. Не применяют нитриты, не жарят

продукты во фритюре, то есть применяют щадящую технологию. Примерный ассортимент мясной продукции, выпускаемой цехом, представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Примерный ассортимент продукции, выпускаемой цехом детского питания

Наименование сырья	Наименование продукции	Особенности применения
Говядина	Гомогенизированные консервы Малыш	для детей раннего возраста
	Консервы Малютка (с мозгами)	
	Пюре мясное детское	для детей 9-18 мес.
	Говядина измельченная в бульоне	для детей от 1 года
Субпродукты	Консервы Язычок	для детей раннего возраста
	Паштет Богатырь	для детей от 1 года
	Каша гречневая с печенью	для детей от 1 года
	Язык с овощами	для детей от 1 года
Птица	Консервы Крошка с бульоном	для детей раннего возраста
	Консервы Птенчик	
	Консервы Бутуз (с измельченным куриным мясом)	для детей 9-18 мес.
	Суп-пюре куриный	для диетического питания
	Колбаски Пти-пти	для детей от 1 года
	Цыплята тушеные с овощами	для детей от 1 года

Как видно из таблицы 2, продукцию цеха предполагается делать не только консервированной, но и предназначенной для быстрой реализации через «детские» кухни в поликлиниках. Продукцию можно считать востребованной, поскольку многие молодые родители не имеют возможности ежедневно готовить своим маленьким детям ежедневно разнообразное дополнительное питание. Цех при АО «Кузбасский пищекомбинат» предлагает решение данной проблемы молодым семьям, выпуская мясную продукцию, содержащую основные питательные вещества, необходимые для роста и развития детского организма, и имеющую разнообразную структуру и вкус.

При выпуске мясной и мясоовощной продукции для детского и

диетического питания цех будет руководствоваться требованиями соответствующих ГОСТов, требования которых позволяют производить продукцию высокого качества.

Отмеченные выше особенные свойства и характеристики продукции, представленной в бизнес-плане, позволяют сделать вывод о преимуществах этой продукции, позволяющих цеху детского питания при АО «Кузбасский пищекомбинат» успешно конкурировать с другими предприятиями, работающими в данной отрасли.

Поскольку продукция, планируемая к выпуску в цехе детского питания, является уникальной в г. Новокузнецке, предлагается АО «Кузбасский пищекомбинат» зарегистрировать на нее патентные права.

Ежемесячные выручки от реализации мясной продукции детского и диетического питания планируются в объеме 3532,3 тыс. руб. (42388,0 / 12 мес.), включая реализацию по пригородам и городам Сибири.

Ежемесячные затраты на производство планируются в сумме 701,4 тыс. руб.

На погашение займа цех планирует ежемесячно направлять 59,5 тыс. руб.

Чистая прибыль цеха, за минусом налогов и других расходов, планируется в сумме 24467,2 тыс. руб. Данные финансы планируется использовать на разработку новых технологий, кампании по дальнейшему продвижению и рекламе новой продукции, а также в фонд развития предприятия.

Учитывая указанные данные, можно рассчитывать на полный возврат вложенных средств через 1 мес. – краткосрочный инвестиционный проект.

2.2 Маркетинговый план проекта по созданию цеха по производству детского питания

На рынке г. Новокузнецка представлено детское питание различных заводов, как российских, так и зарубежных. При этом российское мясное питание для детей выпускает в основном Тихорецкий завод. Ассортимент данного завода небольшой и включает только консервированные продукты. Ассортимент

импортных мясных консервов более разнообразен – здесь присутствуют и консервы из крольчатины, индюшатины и др. Однако их цена непомерно высока для молодых и малообеспеченных семей.

Таким образом, сравнение с другими аналогичными продуктами, присутствующими на рынке, позволяет сделать следующий вывод:

1) ассортиментный перечень цеха детского питания, проектируемый в бизнес-плане, является более широким, чем ассортимент Тихорецкого завода, поставляющего российские детские мясные консервы;

2) цена на вырабатываемые цехом мясные детские и диетические продукты будет более доступной, что привлечет к продукции большое количество семей.

Продажная цена на мясные детские продукты будет формироваться при учете следующих факторов:

- себестоимость единицы продукции;
- процент прибыли, закладываемой на единицу продукции;
- средний уровень цен на аналогичную продукцию по г. Новокузнецку.

На начальном этапе планируется закладывать средний процент прибыли, приходящейся на единицу продукции (приблизительно 45-50 % к себестоимости). При этом для увеличения товарооборота предлагается применять систему скидок и бонусов за объемы продаж (например, 5% скидка за покупку на сумму свыше 500 руб., поскольку многие семьи предпочитают закупать детское питание сразу на неделю или месяц. Система скидки позволит молодым и малообеспеченным семьям значительно экономить семейный бюджет, а, соответственно, продукция цеха станет для них более привлекательной и востребованной). Кроме того, поскольку продукцию цеха детского питания рекомендуется использовать для детей различных возрастов, планируется также заключать договора с детскими садами и школами на производство мясной диетической продукции по особенной для муниципальных учреждений цене, что также окажет положительное влияние на товарообороты цеха.

Основной рынок, на который нацелен предлагаемый в проекте вид деятельности, включает:

- детей от 6 мес. и старше;

- массового потребителя, придерживающегося диетических основ питания;
- детские кафе;
- детские сады и школы.

То есть в данном случае сегментирование рынка будет производиться по двум признакам – возраст (дети и подростки) и особенности питания (потребитель, предпочитающий диетические продукты). По этническому составу, полу, уровню благосостояния, социальному положению и пр. на этапе развития цеха производить не планируется.

Изучение рынка сбыта продукции, которую планирует выпускать цех детского питания, проводится путем:

- изучения общего ассортимента мясных и мясоовощных детских и диетических продуктов, присутствующих на прилавках магазинов в различных районах города Новокузнецка;
- опроса мнения молодых семей относительно удовлетворенностью ассортиментом и ценой на детские и диетические продукты;
- подсчета количества детских учреждений, которые планируется охватить предложением продукции цеха.

Размер рынка, которое проектируемое предприятие планирует охватить в ближайшие сроки, составляет не менее 1 млн. человек (включая семьи г. Новокузнецка и близлежащих городов Кузбасса).

Количество детских учреждений, с которыми планируется заключить договора на поставку мясных и мясоовощных детских изделий, составляет не менее ста пятидесяти.

Планируется проводить постоянную маркетинговую политику в области изучения спроса на продукцию, пожеланий и предпочтений покупателей.

С целью стимулирования сбыта планируется организация и проведение рекламных мероприятий в форме:

- выпуска красочных рекламных листовок, которые будут раздаваться каждому покупателю детских продуктов питания, с описанием основных наименований продукции цеха и планом бонусных мероприятий, планируемых АО «Кузбасский пищекомбинат»;

- разработки фирменной эко логичной, удобной и красивой упаковки и этикетки;

- публикация в периодической печати г. Новокузнецка и некоторых городов Кузбасса и Сибири информационных статей о преимуществах и пользе продукции цеха детского питания АО «Кузбасский пищекомбинат».

Общий рекламный бюджет для детской и диетической продукции, пускаемой цехом, планируется в сумме около 50000 рублей в год, что составит, в среднем, 4200 руб. в месяц. Увеличивать сумму рекламного бюджета нецелесообразно, поскольку сам АО «Кузбасский пищекомбинат» уже много лет присутствует на рынке колбасной продукции, его продукция известна многим покупателям и зарекомендовала себя положительно.

Внешняя среда, в которой приходится работать предприятию АО «Кузбасский пищекомбинат», находится в непрерывном движении, подвержена изменениям.

Внешняя среда подразделяется:

- микросреду - среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании;

- макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую экологическую, политическую и международную среду.

Микросреда организации прямого воздействия - это поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты и другие факторы, которые напрямую влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации [18,С.135]. Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые прямо влияют на деятельность конкретного предприятия:

- 1) поставщики (сырье, материалы, финансы) ресурсов, оборудования,

энергии, капитала и рабочей силы;

2) государственные органы (организация обязана соблюдать требования органов государственного регулирования, то есть принудительного выполнения законов в сферах компетенции этих органов);

3) потребители (цель организации - создать потребителя, поскольку ее существование и выживание зависит от способности находить потребителя, результатов своей деятельности и удовлетворять его запросу);

4) конкуренты - лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, стремление обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке;

5) трудовые ресурсы - часть населения страны, располагающая совокупностью физических и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда [17,С.399].

Внешняя среда, в которой приходится работать предприятию АО «Кузбасский пищекомбинат», находится в непрерывном движении, подвержена изменениям.

Анализ факторов макро- и микроокружения внешней среды АО «Кузбасский пищекомбинат» представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ факторов макро- и микроокружения внешней среды АО «Кузбасский пищекомбинат»

Наименование фактора	Возможность	Угрозы
1. Экономический	- возможность выхода на новые рынки; - вертикальная интеграция производства; - возможность перехода к более эффективным стратегиям; - расширение старых рынков; - снижение процентных ставок по банковским кредитам.	- спад в экономике страны; - замедление темпов роста рынка; - неблагоприятные демографические изменения; - увеличение налога на прибыль; - рост темпа инфляции; - увеличение безработицы; - затухание делового цикла.

Продолжение таблицы 3

Наименование фактора	Возможность	Угрозы
2. Научно-технический	- увеличение разнообразия в производстве взаимосвязанных продуктов; - налаживание производства сопутствующих продуктов; - появление новых технологий и оборудования.	- появление новых продуктов, оборудования, технологий у предприятий-конкурентов.
3. Политико-правовой	- получение госзаказа; - льготное налогообложение; - государственная поддержка.	- неблагоприятная политика правительства.
4. Поставщики	- постоянные поставщики и возможность приобретения сырья со скидкой; - снижение цен на сырье.	- рост цен на сырьевые продукты.
5. Конкуренты	- уход конкурентов с рынка либо их отсутствие; - слабая насыщенность рынка.	- обострение конкурентной борьбы, а также возможность появления новых конкурентов; - появление продукта-заменителя, а также рост его продаж.
6. Потребители	- повышение покупательской способности.	- снижение покупательской способности.
7. Рынок рабочей силы	- наличие на рынке необходимой рабочей силы по образованию, квалификации, возрасту, стоимости.	- отсутствие на рынке необходимой рабочей силы по образованию, квалификации, возрасту, стоимости.

Основным рынком сбыта продукции АО «Кузбасский пищекомбинат» является город Новокузнецк, города Прокопьевск, Киселевск, а также другие города Кемеровской области. Часть колбасных изделий и мясопродуктов поступает в фирменную розничную торговлю (предприятия АО «Кузбасский пищекомбинат»).

Основными конкурентами являются ООО СПК «Чистогорский» и ООО «МК-КТМ».

АО «Кузбасский пищекомбинат» закупает скот в крупных хозяйствах и у частных (5% от общего количества). Хозяйства находятся в Кемеровской области и Алтайском крае.

Основными целями деятельности предприятия АО «Кузбасский пищекомбинат» являются:

- максимальное удовлетворение потребностей населения Кемеровской области и г. Новокузнецка в мясных продуктах;
- расширение доли занимаемого рынка;
- увеличение рентабельности компании;
- создание положительного имиджа компании;
- получение максимальной прибыли.

АО «Кузбасский пищекомбинат» имеет стабильные показатели по производству и реализации. Для производства продукции используется только российское сырье. Все сырье проходит тщательный контроль качества на производстве компании. Продукция доступна самым широким слоям населения. Современное российское и иностранное оборудование помогает достигать хороших результатов. Комбинат вырабатывает в год более 2000 тонн. Продукция предприятия лучшего качества и пользуется спросом.

Основными видами деятельности являются:

- максимальное привлечение ресурсов животноводческого сырья на переработку;
- удовлетворение потребностей населения города и области в мясе и мясопродуктах.

На мясокомбинате перерабатывают говядину, свинину и баранину.

Дополнительный источник доходов - розничная торговля и другая коммерческая деятельность, не запрещенная действующим законодательством.

Общий анализ внутренней среды АО «Кузбасский пищекомбинат» представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ внутренней среды АО «Кузбасский пищекомбинат»

Сферы деятельности	Сильные стороны	Слабые стороны
НИОКР	1. Наличие инновационного потенциала. 2. Проведение научно-технических разработок	1. Недостаточное финансирование регулярных нововведений.
Производство	1. Наличие современной технологии. 2. Наличие современного оборудования. 3. Наличие конкурентных преимуществ готового продукта.	1. Высокая себестоимость. 2. Недогрузка производственных мощностей
Маркетинг	1. Наличие маркетингового потенциала сбытовой сети.	1. Отсутствие стратегической маркетинговой программы на предприятии. 2. Снижение сбыта продукции
Финансы		Недостаточно собственных финансовых ресурсов
Менеджмент	1. Эффективный менеджмент. 2. Наличие высококвалифицированных управленческих кадров. 3. Четко поставленные цели. 4. Удобное географическое положение.	1. Отсутствие стратегии развития предприятия. 2. Ухудшающаяся конкурентная позиция.
Персонал	1. Высокий уровень профессионализма кадров. 2. Эффективная система мотивации и стимулирования. 3. Отсутствие текучести кадров.	
Организационная структура	Соответствие организационной структуры типу реализуемой стратегии	
Корпоративная культура и имидж	Высокий уровень корпоративной культуры	

Предприятие АО «Кузбасский пищекомбинат» планирует вести деятельность на мало освоенном рынке. Анализ конкурентной среды предприятия необходимо провести для успешного и эффективного ведения бизнеса.

Основным конкурентом цеха мясного детского питания является Тихорецкий завод, выпускающий мясные консервы для детского питания. Ассортиментный перечень конкурентного предприятия включает около десяти наименований мясных консервов: Петушок (из мяса птицы), Пюре из говядины, Пюре из свинины, Пюре из говядины с печенью, Пюре из говядины с языком, Пюре из свинины с говядиной, Пюре из говядины с сердцем, Пюре куриное для супа и др. При этом новые разновидности мясного пюре появляются очень редко.

Рекламе на Тихорецком заводе практически не уделяют никакого внимания, видимо, исходя из позиции монополиста в данной отрасли.

Для проведения анализа конкурентоспособности проектируемого цеха и главного конкурента, а также для оценки сравнительных преимуществ продукции проектируемого в данной работе цеха составим таблицу 5.

Таблица 5 – Определение конкурентоспособности цеха детского питания

Факторы конкурентоспособности	АО «Кузбасский пищекомбинат»	Тихорецкий завод
I. ТОВАР		
1.1 Качество	5	5
1.2 Вкусовые показатели	5	4
1.3 Престиж торговой марки	4	4
1.4 Широта ассортимента	4	4
1.5 Упаковка	5	4
1.6 Информационное сопровождение продукции (этикетка)	5	5
1.7 Соблюдение сроков реализации	5	5
1.8 Уникальность	5	4
1.9 Защищенность патентами	5	4
II. ЦЕНА		
2.1 Продажная	5	4
2.2 Процент скидки с цены	5	3
2.3 Сроки платежа	5	4
III. КАНАЛЫ СБЫТА		
3.1 Формы сбыта (прямая доставка; торговые представители, оптовые посредники и т.д.)	5	5
3.2 Система транспортировки	5	4
IV. ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ НА РЫНКАХ		
4.1 Реклама (для потребителей; для торговых посредников и т.д.)	5	2
4.2 Продвижение товаров по каналам сбыта (продажа на конкурсной основе, премии торговым посредникам)	4	4
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ:	77	65

Общее количество баллов по конкурентоспособности цеха мясного

детского питания при АО «Кузбасский пищекомбинат» – 77, что на 18,5% превышает конкурентоспособность другого аналогичного предприятия – Тихорецкого завода.

Данные таблицы 5 говорят о слабых позициях конкурентов и позволяют сделать вывод о том, что проектируемый в данной работе цех мясного детского питания имеет реальные шансы занять доминирующее положение на рынке детского питания.

На проектируемом цехе предприятия планируется установить гибкий подход к ценообразованию, поскольку продукция, выпускаемая предприятием, различается по используемому сырью и по сложности технологического процесса.

На предприятии АО «Кузбасский пищекомбинат» используется комбинированная стратегия ценообразования: низкие производственные издержки – низкая цена, сопоставляемая с ценой на аналогичную продукцию в городе Новокузнецке.

При установлении цен на продукцию учитываются:

- себестоимость единицы продукции;
- доля прибыли, закладываемая на единицу продукции;
- цены на аналогичную продукцию главных конкурентов.

Цех детского питания планирует установить следующие цены на свою продукцию.

Таблица 6 – Примерные цены на продукцию цеха детского питания

Наименование продукции	Цена за 1 шт., руб.
Гомогенизированные консервы Малыш	32,0
Консервы Малютка (с мозгами)	42,5
Пюре мясное детское	39,5
Говядина измельченная в бульоне	38,9
Консервы Язычок	47,0
Паштет Богатырь	36,6
Каша гречневая с печенью	33,2
Язык с овощами	41,0
Консервы Крошка с бульоном	38,6
Консервы Птенчик	39,8

Продолжение таблицы 6

Наименование продукции	Цена за 1 шт., руб.
Консервы Бутуз (с измельченным куриным мясом)	31,5
Суп-пюре куриный	36,4
Колбаски Пти-птя	44,0
Цыплята тушеные с овощами	46,8

Как видно из таблицы 6, цех детского питания АО «Кузбасский пищекомбинат» изначально планирует установить цены на порядок ниже цен на аналогичную продукцию предприятий-конкурентов. Данная стратегия проводится с целью максимального завоевания основных потребителей – молодых и малообеспеченных семей, а также детские учреждения, ограниченные финансовыми средствами.

Проектируемое цеха планирует снижение себестоимости продукции путем поиска поставщиков более дешевого сырья в случае снижения конкурирующими предприятиями цен на детскую мясную продукцию, а также проведение мероприятий по стимулированию сбыта, что позволит увеличить товарооборот, не снижая текущих цен.

Схема распространения товара

Схема реализации продукции проектируемого цеха предприятия планируется следующим образом. Первоначально планируется заключение договоров с оптовыми базами г. Новокузнецка и близлежащих городов Кемеровской области. Также планируется заключение договоров с крупными магазинами и супермаркетами на поставку продукции предприятия.

На предприятии планируется организовать диспетчерскую службу, совмещенную со службой доставки. Ежедневно диспетчера предприятия будут принимать заявки от оптовых баз и магазинов, а также детских кафе и детских учреждений на поставку определенного количества продукции предприятия того или иного наименования.

По каждому розничному или оптовому предприятию сбыт планируется строго индивидуально, исходя из факторов, воздействующих на это предприятие. Такими факторами могут быть:

- месторасположение предприятия;

- популярность предприятия у населения (имидж);
- уровень цен в данном предприятии;
- внешний и внутренний интерьер торгового предприятия;
- уровень обслуживания и др.

Для доставки сырья из совхозов и поставки готовой продукции по заявкам торговых предприятий планируется использовать собственные грузовые и легковые автомобили, поскольку транспорт будет необходим не периодически, а регулярно и услуги транспортных фирм в данном случае будут увеличивать себестоимость продукции.

Запасы сырья и готовой продукции на складе предприятия будут соответствовать месячному уровню. Хранить запасы в большем количестве не целесообразно, поскольку должны соблюдаться сроки хранения.

Поскольку проектируемый цех детского питания планирует продвижение своей продукции не только на рынке г. Новокузнецка, но и в других городах, к работе будут привлечены торговые представители, которые будут заключать договора с магазинами и торговыми точками на поставку мясных детских и диетических продуктов питания.

Методы стимулирования продаж

Мероприятия по стимулированию сбыта, обращены к потребителям и посредникам предприятия. Главная задача методов стимулирования по отношению к потребителям заключается в предложении им определенной выгоды (скидки за объем, например, при централизованной закупке мясных детских и диетических продуктов школой или детским учреждением и др.).

Методы стимулирования сбыта по отношению к посредникам побуждают их продавать товары с творческой инициативой (например, организовывая различные акции здоровья и выездные дегустации), расширяя при этом круг потребителей. Посредникам могут быть предоставлены различные стимулирующие их работу льготы (скидки с продажной цены, предоставление соответствующих помещений или оборудования и др.).

Рекламная компания

Рекламная деятельность цеха детского питания предполагает проведение

мероприятий по формированию и увеличению потребительского спроса.

В качестве приоритетных направлений рекламной деятельности предприятие использует:

- выпуск красочных рекламных листовок, которые будут раздаваться каждому покупателю детских продуктов питания, с описанием основных наименований продукции цеха и планом бонусных мероприятий, планируемых АО «Кузбасский пищекомбинат»;

- разработку фирменной экологичной, удобной и красивой упаковки и этикетки;

- публикацию в периодической печати г. Новокузнецка и некоторых городов Кузбасса и Сибири информационных статей о преимуществах и пользе продукции цеха детского питания АО «Кузбасский пищекомбинат».

Формирование общественного мнения

Создание положительной репутации продукции цеха детского питания, как и самого цеха, является очень важной задачей предприятия. Основные мероприятия, направленные на формирование положительного общественного мнения о продукции цеха, являются скидки на объемы продаж, а также периодическое проведение акций по сниженным ценам либо подаркам для молодых и малообеспеченных семей.

Кроме того, хорошая репутация продукции проектируемого цеха будет обусловлена ее отличным качеством и разнообразным ассортиментом, поддерживаемым и обновляемым.

2.3 Производственный план проекта по созданию цеха по производству детского питания

Проектируемый в бизнес-плане цех является структурой действующего производственного предприятия АО «Кузбасский пищекомбинат».

Производственная деятельность проектируемого предприятия базируется на мясном и овощном сырье (говядина, свинина, баранина, капуста, томаты, лук,

рис, молоко сухое, различные крупы), которое предприятие будет закупать у нескольких сельхозпоставщиков.

Поскольку планируется выпускать высококачественную продукцию для детей, контроль качества будет осуществляться на всех стадиях производства.

Производственный процесс планируется в несколько этапов:

I этап – прием, очистка и мойка сырья (мяса и овощей).

II этап – подготовка мясных и овощных полуфабрикатов для дальнейшего производства.

III этап – измельчение мяса и овощей.

IV этап – подготовка других ингредиентов (в зависимости от рецептуры).

V этап – смешивание ингредиентов.

VI этап – стерилизация и вакуумные фасовочные операции.

VII этап – упаковка.

На этапе освоения технологий и производства детского мясного питания производственный процесс планируется строить в одну 12-часовую смену, что в течение первого полугодия является достаточным для максимального задействования мощностей цеха и удовлетворения первоначального спроса. По мере освоения рынка и увеличения объемов продаж предприятие будет переведено на 2-х сменную работу.

Оборудование, необходимое для производства мясных и мясоовощных продуктов детского и диетического питания, представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Примерное оборудование для производства детского питания

Наименование оборудования	Кол-во, шт.
Ванна моечная	2
Стол производственный	4
Мясорубка промышленная	3
Овощерезка	2
Картофелечистка промышленная	2
Плита промышленная 4-х конфорочная	1
Стерилизатор	1
Холодильник промышленный	2
Весы	2
Упаковочный автомат	2

На каждую партию произведенного детского питания оформляется отдельный квиток, в котором указывается дата изготовления, вес готового изделия, номер бригады, изготавливавшей данную партию. С данной отчетностью готовая продукция поступает в экспедицию.

Для осуществления производственного процесса предприятие нуждается в профессиональном производственном персонале. Персонал, который планируется в цех детского питания, будет работать на постоянной основе. Приоритет при выборе персонала будет отдан лицам с необходимым профессиональным образованием, имеющим опыт работы. В дальнейшем планируется принимать на работу молодых перспективных специалистов либо студентов, прошедших производственную практику в цехе детского питания. Такой подход объясняется более продвинутыми взглядами молодых людей на производственные процессы, лучшие возможности ориентирования производства в соответствии с требованиями рынка.

Работники производства делятся на бригады. Каждая бригада работает по графику 2/2, т.е. 2 дня работают, 2 дня отдыхают, что соответствует требованиям Трудового кодекса РФ.

Примерный состав одной бригады представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Примерный состав производственной бригады по проекту

Профессия	Кол-во чел.
Диетолог	1
Старший технолог	1
Мойщик и рубщик мяса	2
Оператор овощерезки	2
Оператор картофелечистки	2
Оператор мясорубки	3
Технолог мясных консервов	1
Повар V разряда	1
Упаковщик	1
Подсобный рабочий	1
Итого	15

Ассортимент производимой продукции очень разнообразен. Основные наименования продукции, производимой предприятием, были перечислены выше.

Все разновидности готовой продукции отличаются друг от друга ингредиентами, входящими в состав продукта, и технологическим процессом.

Производство готовой продукции из мяса и овощей осуществляется по стандартизированным рецептам, в которых содержится описание сырья, используемого для производства, количество, нужная температура и другие параметры.

На предприятии осуществляется планирование производства на среднесрочный период. Производственная программа на 3 года (2016–2018 гг.) представлена в таблице 9.

Планируемый объем продаж в 2016–2018 гг. с учетом неизменных цен уровня 2016 г., представлен в таблице 10.

Таблица 9 – Производственная программа предприятия на 2016 – 2018 гг.

Объем производства продукции (в натуральном выражении), тыс. шт.	2016 г.					2017 г.					2018 г.				
	поквартально					поквартально					поквартально				
	1	2	3	4	год	1	2	3	4	год	1	2	3	4	год
Гомогенизированные консервы Малыш	10	12	14	16	52	15	18	21	24	78	24	27	31	35	117
Консервы Малютка (с мозгами)	10	12	14	16	52	15	18	21	24	78	24	27	31	35	117
Пюре мясное детское	12	14	16	18	60	17	20	23	26	86	26	29	31	34	119
Говядина измельченная в бульоне	12	14	16	18	60	17	20	23	26	86	26	29	31	34	119
Консервы Язычок	8	10	12	14	44	13	16	19	22	70	22	25	27	30	103
Паштет Богатырь	18	20	22	24	84	23	26	29	32	110	32	35	37	40	143
Каша гречневая с печенью	20	22	24	26	92	25	28	31	34	118	34	37	39	42	151
Язык с овощами	8	10	12	14	44	13	16	19	22	70	22	25	27	30	103
Консервы Крошка с бульоном	15	17	19	21	72	20	23	26	29	98	29	32	34	37	131
Консервы Птенчик	9	11	13	15	48	14	17	20	23	74	23	26	28	31	107
Консервы Бутуз (с измельченным куриным мясом)	18	20	22	24	84	23	26	29	32	110	32	35	37	40	143
Суп-пюре куриный	36	38	40	42	156	41	44	47	50	182	50	53	55	58	215

Продолжение таблицы 9

Объем производства продукции (в натуральном выражении), тыс. шт.	2016 г.					2017 г.					2018 г.				
	поквартально					поквартально					поквартально				
	1	2	3	4	год	1	2	3	4	год	1	2	3	4	год
Колбаски Пти-птия	36	38	40	42	156	41	44	47	50	182	50	53	55	58	215
Цыплята тушеные с овощами	18	20	22	24	84	23	26	29	32	110	32	35	37	40	143

Таблица 10 – Планируемый объем продаж продукции в 2016 – 2018 гг.

Наименование продукции	год								
	2016			2017			2018		
	Объем выпуска в нат. ед., тыс. шт.	Цена ед. продукции, руб.	Объем продаж, тыс. руб.	Объем выпуска в нат. ед., тыс. шт.	Цена ед. продукции, руб.	Объем продаж, тыс. руб.	Объем выпуска в нат. ед., тыс. шт.	Цена ед. продукции, руб.	Объем продаж, тыс. руб.
Гомогенизированные консервы Малыш	52,0	32,0	1664,0	78,0	32,0	2496,0	117,0	32,0	3744,0
Консервы Малютка (с мозгами)	52,0	42,5	2210,0	78,0	42,5	3315,0	117,0	42,5	4972,5
Пюре мясное детское	60,0	39,5	2370,0	86,0	39,5	3397,0	119,0	39,5	4700,5
Говядина измельченная в бульоне	60,0	38,9	2334,0	86,0	38,9	3345,4	119,0	38,9	4629,1
Консервы Язычок	44,0	47,0	2068,0	70,0	47,0	3290,0	103,0	47,0	4841,0
Паштет Богатырь	84,0	36,6	3074,4	110,0	36,6	4026,0	143,0	36,6	5233,8
Каша гречневая с печенью	92,0	33,2	3054,4	118,0	33,2	3917,6	151,0	33,2	5013,2
Язык с овощами	44,0	41,0	1804,0	70,0	41,0	2870,0	103,0	41,0	4223,0
Консервы Крошка с бульоном	72,0	38,6	2779,2	98,0	38,6	3782,8	131,0	38,6	5056,6
Консервы Птенчик	48,0	39,8	1910,4	74,0	39,8	2945,2	107,0	39,8	4258,6
Консервы Бутуз (с измельченным куриным мясом)	84,0	31,5	2646,0	110,0	31,5	3465,0	143,0	31,5	4504,5
Суп-пюре куриный	156,0	36,4	5678,4	182,0	36,4	6624,8	215,0	36,4	7826,0
Колбаски Пти-птия	156,0	44,0	6864,0	182,0	44,0	8008,0	215,0	44,0	9460,0
Цыплята тушеные с овощами	84,0	46,8	3931,2	110,0	46,8	5148,0	143,0	46,8	6692,4
ИТОГО:	1088,0	X	42388,0	1452,0	X	56630,8	1926,0	X	75155,2

Проектируемый в бизнес-плане цех детского питания при АО «Кузбасский пищекомбинат», планирует расширять свою деятельность на территории всех

районов г. Новокузнецка, пригородной зоны и межгорода. Следовательно, возникает потребность в транспортных средствах.

Расчет потребности в основных фондах представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Потребность в основных фондах

Основные фонды, руб.	год								
	2016			2017			2018		
	Действующие, тыс. руб.	Общая потребность, тыс. руб.	Прирост основных фондов, тыс. руб.	Действующие, тыс. руб.	Общая потребность, тыс. руб.	Прирост основных фондов, тыс. руб.	Действующие, тыс. руб.	Общая потребность, тыс. руб.	Прирост основных фондов, тыс. руб.
Здания, сооружения произв. назначения	4900	5100	200	5100	5400	300	5350	5900	550
Рабочие машины и оборудование	5350	8480	3130	8480	9500	1020	9400	11000	1600
Транспортные средства	1500	2150	650	2100	2600	500	2550	2800	250
ИТОГО:	X	X	3980	X	X	1820	X	X	2400

Из таблицы 11 следует, что цех детского питания не планирует значительно наращивать основные фонды, поскольку проектируемый цех является частью предприятия АО «Кузбасский пищекомбинат».

Для реализации производственной программы предприятие нуждается в ресурсах. Расчет потребности в ресурсах на производственную программу представлен в таблице 12.

Расчет фонда заработной платы, потребностей в персонале и заработной плате представлены в таблицах 13, 14.

Таблица 12 – Расчет потребности в ресурсах на производственную программу

Наименование ресурсов	год											
	2016				2017				2018			
	Кол-во в нат. ед	Цена ед. ресурсов, руб.	Стоимость, руб.	Ст-ть переход. запаса, руб.	Кол-во в нат. ед	Цена ед. ресурсов, руб.	Стоимость, руб.	Ст-ть переход. запаса, руб.	Кол-во в нат. ед	Цена ед. ресурсов, руб.	Стоимость, руб.	Ст-ть переход. запаса, руб.
Сырье и материалы	1500	165,0	247500	10500	2000	165,0	330000	14000	2500	165,0	412500	17500
Покупные изделия	500	120,0	60000	300	1800	120,0	216000	1080	2100	120,0	252000	1260
Топливо	1200	23,0	27600	1560	1550	23,0	35650	2015	1800	23,0	41400	2340
Энергия	500	2,0	1000	60	600	2,0	1200	72	650	2,0	1300	78
ИТОГО:	X	X	336100	12420	X	X	582850	17167	X	X	707200	21178

Таблица 13 – Расчет фонда заработной платы

Профессия рабочих	Численность, чел.			Часовая тарифная ставка, руб.	Плановый фонд рабочего времени 1 рабочего, час	Фонд оплаты труда, тыс. руб.									
	В смену	В сутки	Списочная			По тарифной ставке	Доплаты за ночное время	Доплаты за работу в вечернее время	Премия	Доплаты за работу в праздничные дни	Доплаты за работу в выходные дни	ИТОГО: Фонд оплаты	Оплата отпуска	ИТОГО: Годовой фонд оплаты	Фонд оплаты труда с районным коэффициентом
Диетолог	1	1	2	35	11	254,2	0	1,0	8,0	1,5	0,0	264,7	7,7	272,4	354,12
Старший технолог	1	1	2	35	11	254,2	0	1,0	8,0	1,5	0,0	264,7	7,7	272,4	354,12
Мойщик и рубщик мяса	2	2	4	20	11	290,4	0	0,5	3,0	1,0	0,0	294,9	8,8	303,7	394,81
Оператор овощерезки	2	2	4	25	11	363	0	0,5	5,0	1,0	0,0	369,5	11,0	380,5	494,65
Оператор карто- фелечистки	2	2	4	25	11	363	0	0,5	5,0	1,0	0,0	369,5	11,0	380,5	494,65
Оператор мясорубки	3	3	6	25	11	544,6	0	0,5	5,0	1,0	0,0	551,1	16,5	567,6	737,88
Технолог мясных консервов	1	1	2	30	11	217,8	0	0,8	7,0	1,2	0,0	226,8	6,6	233,4	303,42
Повар V разряда	1	1	2	30	11	217,8	0	0,8	7,0	1,2	0,0	226,8	6,6	233,4	303,42
Упаковщик	1	1	2	20	11	145,2	0	0,3	3,0	1,0	0,0	149,5	4,4	153,9	200,07
Подсобный рабочий	1	1	2	15	11	109	0	0,3	3,0	1,0	0,0	113,3	3,3	116,6	151,58
Итого	15	15	30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3788,72

Таблица 14 – Расчет потребности в персонале и заработной плате

Наименование категорий	год											
	2016				2017				2018			
	Потребность, чел.	Средняя з/п, руб.	Затраты на з/п, руб.	Начисления на з/п, руб.	Потребность, чел.	Средняя з/п, руб.	Затраты на з/п, руб.	Начисления на з/п, руб.	Потребность, чел.	Средняя з/п, руб.	Затраты на з/п, руб.	Начисления на з/п, руб.
Рабочие основного производства	26	11016,3	3437070	893638,2	29	12500	4350000	1131000	31	13800	5133600	1334736
Рабочие вспомога- тельного производства	4	7326,04	351650	91429	6	8000	576000	149760	8	9200	883200	229632
Специалисты и служащие	10	15800	1896000	492960	12	16500	2376000	617760	14	18000	3024000	786240
ИТОГО:	X	X	5684720	1478027	X	X	7302000	1898520	X	X	9040800	2350608

Исходя из имеющихся данных, составим сводную смету расходов и калькуляцию себестоимости. Данные представим в таблице 15.

Таблица 15 – Смета расходов и калькуляция себестоимости (сводная)

Наименование показателей	год					
	2016		2017		2018	
	на единицу продукции	Всего, тыс. руб.	на единицу продукции	Всего, тыс. руб.	на единицу продукции	Всего, тыс. руб.
1. ОБЪЕМ ПРОДАЖ, всего	39,0	42388,0	39,0	56630,8	39,0	75155,2
2. СЕБЕСТОИМОСТЬ, всего		8416,3		10310,9		12466,1
в том числе:						
2.1 Сырье и материалы		247,5		330,0		412,5
2.2 Покупные и комплектующие изделия		60,0		216,0		252,0
2.3 Топливо		27,6		35,7		41,4
2.4 Электроэнергия		1,0		1,2		1,3
2.5 ФЗП рабочих		3788,7		4926,0		6016,8
2.6 ФЗП специалистов и служащих		1896,0		2376,0		3024,0
2.7 Начисления на ФЗП		1478,0		1898,5		2350,6
2.8 Амортизация ОПФ		780,0		380,0		215,0
2.9 Расходы на рекламу		77,0		77,0		77,0
2.10 Представительские расходы		15,0		15,0		15,0
2.11 Расходы на обучение		0,0		5,0		10,0
2.12 Аудит, консультации		0,0		5,0		5,0
2.13 Процент за кредит		20,0		20,0		20,0
2.14 Налог на дороги		10,0		10,0		10,0
2.15 Прочие затраты		15,5		15,5		15,5
3. ВНЕРЕАЛИЗАЦИОННЫЕ ОПЕРАЦИИ (сальдо)						
3.1 Доход по ценным бумагам		13,5		13,5		13,5
3.2 Доход от аренды		0,0		0,0		0,0
3.3 Сальдо штрафов		0,0		0,0		0,0
3.4 Налог на имущество		5,8		5,8		5,8
3.5 Налог на землю		6,1		6,1		6,1
3.6 Налог на рекламу		0,0		0,0		0,0
3.7 Прочие доходы или расходы		0,0		0,0		0,0
4. БАЛАНСОВАЯ ПРИБЫЛЬ		33973,3		46321,5		62690,7
5. НАЛОГИ И ПЛАТЕЖИ ИЗ ПРИБЫЛИ						
5.1 Налог на прибыль		6794,7		9264,3		12538,1
5.2 Прочие налоги		155,8		155,8		155,8
6. ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ		27022,8		36901,4		49996,8

Результаты, представленные в таблице 15, показывают, что планируемый бизнес-проект является прибыльным с учетом всех затрат на производство и реализацию. Сумма прибыли с каждым годом возрастает, что свидетельствует о выгоды инвестирования средств.

3. Экономическая эффективность проекта по созданию цеха по производству детского питания на предприятии АО «Кузбасский пищекомбинат»

3.1 Финансовый план проекта по созданию цеха по производству детского питания

Финансовый план предприятия составлен исходя из графика поэтапного ввода мощностей предприятия, принятой очередности капитальных вложений и расчетов с поставщиками.

Финансовый план включает следующую документацию:

- 1) прогноз объемов продаж – таблица 10;
- 2) таблица доходов и затрат – таблица 15;
- 3) баланс денежных доходов и расходов;
- 4) график достижения безубыточности.

Нарастающий итог баланса отражает накопление денежных средств предприятия для погашения инвестированных средств предприятия и акционерных средств в конце третьего года с начала осуществления проекта.

Баланс денежных поступлений и платежей представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Баланс денежных поступлений и платежей

Наименование фирмы	Адрес	Владелец	Тип бизнеса	Составитель
2016 год	АО "Кузбасский пищекомбинат"			
Квартальные объемы продаж, тыс. руб.	8000,00	10000,00	10500,00	13888,00
Кварталы / показатели	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
1. Наличные деньги (на начало квартала)	0,0	29500,0	21000,0	25500,0
2. Поступление денег				
а) выручка от продаж	8000,0	10000,0	10500,0	13888,0
б) поступления по счетам, выписанным при продаже в кредит	-	-	-	-
в) ссуды или другие поступления дополн наличности	10000,0	-	-	-
3. Итого поступления наличности $3=2a+2б+2в$	18000,0	21000,0	25500,0	28022,7
4. Всего имеющаяся наличность (до платежей на сторону $4=1+3$)	18000,0	50500,0	46500,0	53522,7
5. Денежные платежи на сторону				
а) покупка товаров	84,0	84,0	84,0	84,0
б) з/п за минусом удержаний	1051,7	1051,7	1051,7	1051,7
в) покупные услуги	-	-	-	-
г) ремонт и содержание оборудования	5,0	5,0	5,0	5,0
д) реклама	20,0	20,0	20,0	20,0

Продолжение таблицы 16

е) арендная плата	-	-	-	-
ж) плата за телефон	2,5	2,5	2,5	2,5
з) страховые платежи	1,8	1,8	1,8	1,8
и) % за кредит	0,5	0,5	0,5	0,5
к) прочие расходы	-	-	-	-
Итого 5=5а+...+5к	1165,5	1165,5	1165,5	1165,5
л) основные выплаты по кредиту	250,0	250,0	250,0	250,0
м) покупка оборудования	3780,0	-	-	-
н) прочие расходы по организации деятельности	37,5	37,5	37,5	37,5
о) резерв	0,5	0,5	0,5	0,5
п) изъятия в пользу владельца	-	-	-	-
6. Всего денежные выплаты на сторону 6=5а+...+5п	5233,5	1453,5	1453,5	1453,5
7. Положение с денежными средствами на конец месяца. Основные сведения о коммерческой деятельности 7=4-6 (информация, не связанная с денежными потоками)	12766,5	49046,5	45046,5	52069,2

Одним из важных показателей устойчивости и надежности бизнес-плана является точка безубыточности, т.е. объем производства, при котором кривая изменения выручки от реализации при заданном уровне цен пересекается с кривой изменения себестоимости продукции. При найденном объеме (значение точки безубыточности) предполагается достичь безубыточности производства, а дальнейший рост объемов реализации призван обеспечить прибыль.

Расчет точки безубыточности осуществляется по формуле (1):

$$O_{тб} = \frac{P_{пост}}{1-K_{пер}} \quad (1)$$

где $O_{тб}$ – объем продаж точки безубыточности;

$P_{пост}$ – сумма условно-постоянных расходов анализируемого года;

$K_{пер}$ – коэффициент удельного веса условно-переменных расходов в объеме продаж анализируемого года.

Коэффициент удельного веса условно-переменных расходов в объеме продаж анализируемого года осуществляется по формуле (2):

$$K_{пер} = \frac{P_{пер}}{O_{пр}} \quad (2)$$

где $P_{пер}$ – сумма условно-переменных расходов анализируемого года;

$O_{пр}$ – объем продаж в анализируемом году.

Все издержки, включаемые в себестоимость продукции, делятся на условно-постоянные и условно-переменные издержки.

К условно-постоянным относятся издержки, величина которых, как правило, не зависит или незначительно зависит от изменения объема товарооборота или выпуска продукции. Они включают расходы по аренде и содержанию зданий, помещений, сооружений, инвентаря, амортизации основных средств, расходы по текущему ремонту и рекламе, по хранению и содержанию холодильных установок, охране труда, отчисления на содержание аппарата управления вышестоящих звеньев.

Условно-переменные издержки представляют собой затраты, величина которых меняется в соответствии с изменением объема товарооборота и выпуска продукции. Это транспортные расходы, заработная плата, затраты на топливо, пар, электроэнергию (для производственных нужд), потери товаров и материальных ценностей в пути и при хранении в пределах норм естественной убыли, расходы по таре, потери по таре, отчисления на подготовку кадров, на содержание складов и баз.

Для отражения расчетных данных и построения графика безубыточности на 2016 г. составим таблицу 17 на основе сметы затрат на производство.

Таблица 17 – Данные для построения точки безубыточности

Наименование показателя	2016 г.
1. Объем продаж, тыс. руб.	42388,0
2. Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	2813,5
3. Условно-переменные расходы, тыс. руб.	5602,8
4. Точка безубыточности	3242,0

Из данных таблицы 17 следует, что в 2016 г. точка безубыточности будет достигнута при объемах реализации, равных 3242,0 тыс. руб.

Опираясь на данные таблицы 17, рассчитаем показатель точки безубыточности по вышеприведенным формулам (1), (2).

$$K_{\text{пер}} = \frac{5602,8}{42388,0} = 0,13$$

$$O_{\text{тб}} = \frac{2813,5}{1 - 0,13} = 3242,0$$

График определения точки безубыточности представлен на рисунке 13.

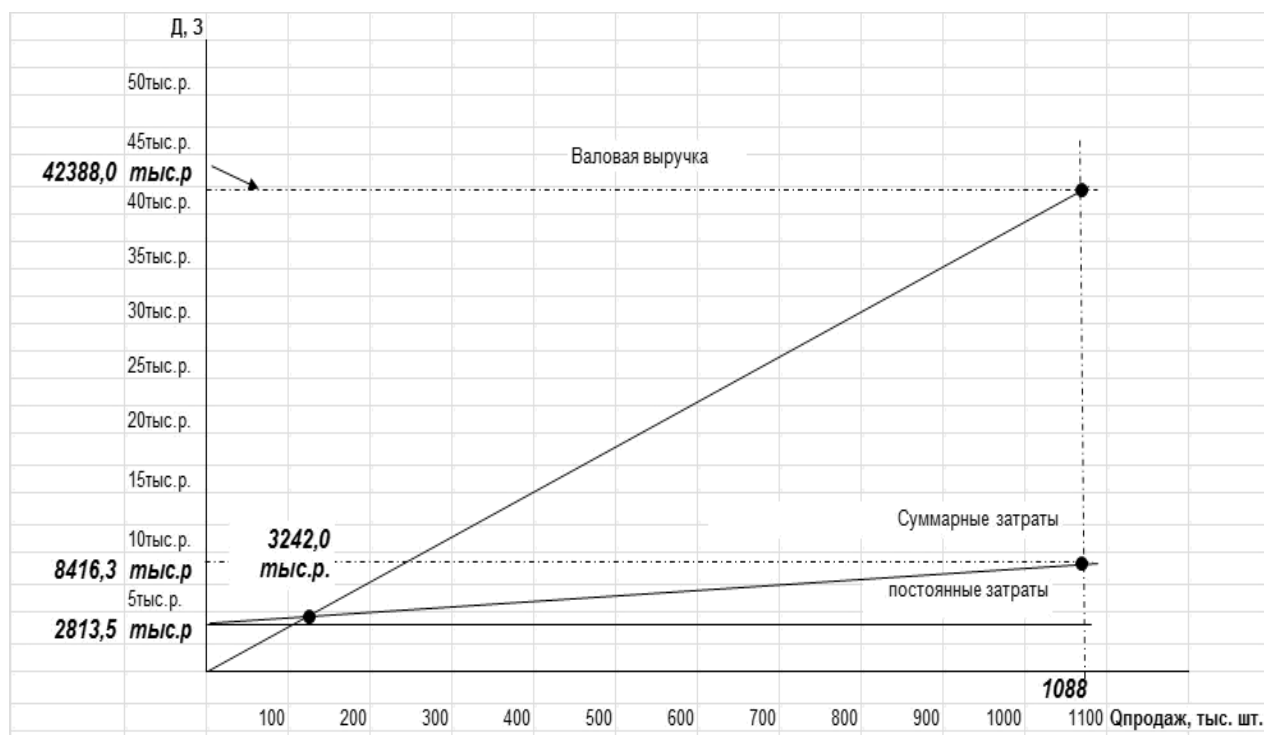


Рисунок 13 – График определения точки безубыточности

3.2 Инвестиционный план проекта по созданию цеха по производству детского питания

Сумму инвестиций для осуществления инновационного проекта рассчитаем в таблице 18.

Таблица 18 – Потребность в инвестициях

Наименование объекта	Кол-во	Цена за единицу, тыс. руб.	Общая стоимость, тыс. руб.
1. Строительство (аренда) производственных помещений, м2	1	200,0	200,0
2. Приобретение оборудования и других основных фондов	1	3780,0	3780,0
3. Расходы на монтаж и наладку оборудования	1	120,0	120,0
4. Расходы на оборотные средства	1	336,1	336,1
5. Организационные расходы	1	750,0	750,0
6. Приобретение объектов интеллектуальной собственности	1	20,0	20,0
Всего инвестиций			5206,1

Таким образом, для осуществления инновационного проекта – создания цеха для производства детского питания на базе действующего предприятия АО «Кузбасский пищекомбинат» - требуются инвестиции в сумме 5206,1 тыс. руб., в том числе:

200,0 тыс. руб. – на капитальный ремонт производственного помещения. Поскольку цех проектируется на базе действующего предприятия (здание находится в собственности), строительства дополнительных площадей или аренды не требуется;

3780,0 тыс. руб. – на приобретение оборудования и других основных фондов (из таблицы 11);

120,0 тыс. руб. – на монтаж и наладку оборудования (согласно прайс-листа на монтаж оборудования, осуществляемый предприятиями г. Новокузнецка);

336,1 тыс. руб. (из таблицы 12);

750,0 тыс. руб. – организационные расходы (зарплата персонала цеха на первые 2 месяца работы, расходы на рекламу и пр.);

20,0 тыс. руб. – приобретение патента.

Рассчитываем следующие инвестиционные коэффициенты:

1)чистая текущая стоимость NPV;

2)срок окупаемости PP;

3)внутренняя ставка доходности IRR;

4)индекс доходности PI.

Расчет чистого денежного потока (ЧДП) по проекту представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет чистого денежного потока (ЧДП)

Наименование показателя	Годы (= 0, 1, 2, ...,) t n		
	1	2	3
1. Объем продаж, тыс.шт	1088,0	1452,0	1926,0
2. Средняя цена 1 тыс. шт., тыс.руб.	39,0	39,0	39,0
3. Выручка от продажи, тыс.руб. (1x2)	42388,0	56630,8	75155,2
4. Суммарные издержки, тыс.руб.	8416,3	10310,9	12466,1
5. Амортизация здания, тыс.руб.	120,0	95,0	70,0
6. Амортизация оборудования, тыс.руб.	660,0	285,0	145,0
7. Проценты за кредит, тыс.руб.	20,0	20,0	20,0
8. Прибыль до вычета налогов, тыс.руб. (3-4-7)	33951,7	46299,9	62669,1

Продолжение таблицы 19

Наименование показателя	Годы (= 0, 1, 2, ...,) t n		
	1	2	3
9. Налог на прибыль (20%*8), тыс.руб.	6790,3	9260,0	12533,8
10. Чистая прибыль, тыс.руб. (8-9)	27161,3	37039,9	50135,3
11. Выплата кредита, тыс.руб.	694,1	694,1	694,1
12. Чистая прибыль без кредита, тыс.руб.	26467,2	36345,8	49441,1
13. Амортизация, тыс.руб. (5+6)	780,0	380,0	215,0
14. Чистый денежный поток от операционной деятельности, тыс.руб. (12+13)	27247,2	36725,8	49656,1
15. Чистый дисконтированный доход, тыс.руб. (i = 10 %)	24770,2	30351,9	37307,4

Расчет значений дисконтированных денежных потоков PV представим в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет значений дисконтированных денежных потоков PV

Период	1 год	2 год	3 год	Итого
Чистый денежный поток, NCF	27247,18	36725,80	49656,13	113629,10
Ставка дисконтирования, %	10,00	10,00	10,00	-
Дисконтный денежный поток, PV	24770,16	30351,90	37307,38	92429,44

Расшифровка расчетов значений дисконтированных денежных потоков в каждом шаге расчета:

$$24770,16 = 27247,18 / (1+0,1)$$

$$30351,90 = 36725,8 / (1+0,1)^2$$

$$37307,38 = 49656,13 / (1+0,1)^3$$

Расчет значения NPV:

$$NPV = 92429,44 - 5206,1 = 87223,34 > 0$$

Чистый денежный поток – данные из отчета о движении денежных средств.

Сумма инвестиций по проекту – 5206,1 тыс. руб. (из таблицы 18)

Ставка дисконтирования – 10 % годовых для всех периодов.



Рисунок 14 – Принимаемые решения при различном значении чистого дисконтированного дохода

Расчеты показывают, что предлагаемый проект является прибыльным, следовательно, инвестировать в него средства целесообразно.

Рассчитаем срок окупаемости инвестиций по данному проекту по формуле (3):

$$PP = I_0 / NCF, \quad (3)$$

где PP – срок окупаемости, лет;

I_0 – первоначальные инвестиции;

NCF – чистый денежный поток от операционной деятельности.

$$PP = 5206,1 / 113629,10 = 0,05 \text{ лет}$$

Таким образом, срок окупаемости данного проекта – менее 1 года.

Индекс доходности PI показывает, сколько приходится дисконтированных денежных поступлений на рубль инвестиций. Рассчитаем PI по формуле (4):

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{ЧДП_t}{(1+i)^t} / I_0, \quad (4)$$

Условием эффективности инвестиционного проекта по данному показателю является выполнение $PI > 1$.

$$PI = (92429,44 / (1+0,1)^3) / 5206,1 = 13,34 > 1$$

Следовательно, инвестиционный проект является эффективным.

Таблица 21 – Техничко-экономические показатели проекта

Наименование показателя	Ед. изм.	1-й год	2-й год	3-й год
1. Объем производства	тыс.шт	1088,0	1452,0	1926,0
2. Объем продаж	тыс.шт	1088,0	1452,0	1926,0
3. Цена 1 тыс. шт.	тыс.руб.	39,0	39,0	39,0
4. Выручка от продажи (2*3)	тыс.руб.	42388,0	56630,8	75155,2
5. Суммарные издержки	тыс.руб.	8416,3	10310,9	12466,1
5.1. Издержки переменные	тыс.руб.	5602,8	7497,4	9652,6
5.2. Издержки постоянные	тыс.руб.	2813,5	2813,5	2813,5
6. Операционная прибыль (4-5)	тыс.руб.	33971,7	46319,9	62689,1
7. Налог на прибыль (6*20%)	тыс.руб.	6794,3	9264,0	12537,8
8. Чистая прибыль (6-7)	тыс.руб.	27177,3	37055,9	50151,3
9. Стоимость основных средств	тыс.руб.	3780,0	3400,0	3185,0
10. Численность основных рабочих	чел.	15	15	15
11. Фондовооруженность (9/10)	тыс.руб./чел.	252,0	226,7	212,3
12. Фондоотдача (4/9)	руб./руб.	11,2	16,7	23,6
13. Фондоемкость (9/4)	руб./ руб.	0,09	0,06	0,04
14. Производительность труда (5/10)	тыс.руб./чел.	561,1	687,4	831,1
15. Рентабельность производства (8*100%/5)	%	3,2	3,6	4,0
16. Рентабельность продаж (8*100%/4)	%	0,64	0,65	0,67
18. Критический объем продаж (Qкр.)	тыс.шт.	248,9	304,7	366,5
19. Критический объем продаж (Qкр.)	тыс.руб.	3242,0	3242,8	3228,1
20. Чистая текущая стоимость (NPV)	тыс.руб.	87223,34		
21. Индекс доходности (PI)		13,34		
22. Внутренняя ставка доходности (IRR)	%	148,2		
23. Дисконтированный срок окупаемости	годы	0,05		

3.3 Оценка рисков проекта по созданию цеха по производству детского питания

Очень важным пунктом рассматриваемого проекта является учет рисков. Такой подход обуславливается необходимостью привлечения акционерного капитала в проект, что создает необходимость учета всех особенностей развития ситуации.

Предприятие оценивает риски, прежде всего, по сбыту готовой продукции. Увеличивать объемы производства предприятие планирует по мере расширения каналов реализации продукции.

Прогнозируемый объем реализации на 2016 г. составляет, по данным сметы (таблица 18), 42388,0 тыс. руб.

Другие риски проекта по производству мясных и мясоовощных детских и диетических продуктов можно классифицировать следующим образом, представленным в таблице 22.

Таблица 22 – Идентификация факторов риска проекта

Допустимые факторы риска	Риск	Опасность риска по 5-балльной оценке
Внешние факторы риска		
Международные		
Подход к сырьевым, финансовым и трудовым рынкам	При определенной политической ситуации в стране он усилится и выразится в потере доступа к более дешевым ресурсам	1
Протекционистская политика государства	Недостаточно сильная законодательная и конституционная база частного бизнеса	1
Политические		
Вступление России в ВТО	Увеличение конкуренции в отрасли в результате выхода на рынок крупных международных игроков	3
Состояние и перспективы законо-творческой базы	Значительны в теме ужесточения трудового законодательства и охраны окружающей среды	4
Экономические		
Темпы роста/падения ВВП	Риск падения ВВП есть, но он не грозит предприятиям пищевой промышленности	1
Инфляционные риски	Себестоимость продукции вырастет, впрочем, цены конкурентов тоже	3
Технологические		
Научно-технические	Многозначительный риск, являющийся источником, предположим, появления инноваций в производстве товаров у конкурентов, вызывающих снижение издержек	4

Продолжение таблицы 22

Социальные		
Доходы и расходы социальных групп	Риск важен, обусловлен постоянным требованием повышения заработной платы (низкий уровень конкуренции среди рабочих специальностей)	4
Уровень социальной защищенности	Дополнительные финансовые затраты при регулярном повышении Государством	3
Внутренние факторы риска		
Организационные		
Организационная структура	Вводятся новые единицы, возможны сбои в производственной деятельности. Значительная нагрузка на первое лицо	4
Наличие миссии, стратегий, целей	Прерогатива собственников	4
Финансовые		
Структура финансовых ресурсов	Для предприятий пищевой промышленности является важным, так как неоптимальная структура ведет к заметному удорожанию финансовых ресурсов	4
Методы и источники финансирования	Применение различных комбинаций источников и методов позволяет экономизировать финансовые ресурсы	4
Производственные		
Уровень управления производством	Является важным, так как предприятия «подвижны»	5
Производительность оборудования	Незапланированный простой оборудования, поломки и тому подобное	5
Персонал		
Уровень квалификации персонала	Потери можно оценивать по равнозначности потери бизнеса в целом, очень великий риск	5
Текучесть персонала	Причина – нехватка специалистов и рабочих специальностей в данной сфере, значительный риск	5

Среди представленных рисков первостепенное значение имеют производственные риски, а именно невыполнение предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, в результате влияния, как внешней среды, так и внутренних факторов; основные технологические риски: незапланированный простой оборудования в случае отсутствия сырья, поломки оборудования, нарушение технологии производства может привести к потере качества; финансовые риски, связанные с невозможностью выполнения предприятием своих финансовых обязательств, основанием которых являются изменение покупательной способности денег, изменение валютных курсов, неосуществление платежей.

Данная продукция мясной отрасли относится к группе неэластичных товаров, поскольку наличие спроса на эти продукты есть всегда при различных ценах и условиях. При всем этом предприятие АО «Кузбасский пищекомбинат» действуют в условиях ценовой конкуренции, поэтому предприятию необходимо анализировать ценовую политику и стратегию, а также уделить большое внимание планированию расходов.

Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3A12	Бакулиной Галине Николаевне

Институт	<i>Институт электронного обучения</i>	Кафедра	<i>Менеджмента</i>
Уровень образования	<i>Бакалавриат</i>	Направление/специальность	<i>38.03.02 Менеджмент</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:

- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)*
- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)*
- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)*
- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)*

В соответствии с требованиями действующих строительных норм и правил, пожарной инспекции и Роспотребнадзора, санитарных и ветеринарных требований к проектированию предприятий мясной промышленности, норм технологического проектирования планировка помещений должна обеспечивать последовательность и поточность технологических процессов, оборудована водопроводом, канализацией, отоплением, вентиляцией, естественным и искусственным освещением, электротехническими устройствами.

Цех целесообразно располагать на первом этаже вблизи охлаждаемых или морозильных камер. Ширина дверных проёмов должна быть достаточной для удобной транспортировки передвижных тележек с функциональными ёмкостями. Установка оборудования производится по ходу технологического процесса, а площадь помещения должна обеспечивать его рациональное размещение. Поверхности стен, перегородок и колонн должны быть облицованы керамической глазурованной плиткой до потолка. Администрация предприятия обеспечивает работающих специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты. Пожарная и взрывная безопасность – система организационных и технических средств, направленная на профилактику и ликвидацию пожаров и взрывов. Полы должны быть из огнестойких материалов, не вызывающих искрообразование. Производственное оборудование должно соответствовать требованиям безопасности в течение всего срока службы и проходить периодический технический осмотр и испытания в установленные сроки.

В помещениях для хранения кислот и

	щелочей полы должны быть из материалов, устойчивых к воздействию кислот и щелочей. Въезды и выезды с территории предприятия, все дороги и проезды через железнодорожные пути должны обеспечивать проезд всех видов транспорта.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	- Правила пожарной безопасности в Российской Федерации (ППБ 01-03), введенные в действие приказом МЧС России от 18.06.2003 № 313. - СанПиН (СП) 2.3.6.1079-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и обороту способности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья». - СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 - Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работ. - Санитарно-гигиенические и технологические требования СанПиН 42-123-5777, СанПиН 42-123-4117, сборники рецептур блюд и кулинарных изделий. - СанПиН 2.2.4.548-96. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. - СанПиН 42-123-5777 “Санитарные правила для предприятий общественного питания”. - ГОСТ 12.1.003-83 ССБТ. Шум. Общие
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	АО «Кузбасский пищекомбинат» соблюдает международные стандарты, принятые Международной Конвенцией организации труда, по вопросам заработной платы, социального страхования, предоставление оплачиваемых отпусков, охраны труда и т.д. Социальная политика предприятия направлена на: 1) Социальную защищенность работников; 2) Мотивацию работников эффективной работе; 3) Гарантии и компенсации; 4) Медицинское обслуживание; 5) Личное страхование; 6) Комфортные и безопасные условия труда.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью;	Ежегодно АО «Кузбасский пищекомбинат» принимает участие в организации тренингов и проектов, которые, в первую очередь, направлены, на социальную поддержку сотрудников организации. На балансе компании 3 учреждения социального

- спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	назначения, среди которых детский лагерь, спортивные и культурные учреждения. Ежегодно на объектах социальной сферы проводятся спортивные, культурные, оздоровительные мероприятия, направленные на повышение качества жизни работников и членов их семей: финансовая поддержка оказывается при рождении ребенка. Для детей организовываются подарки к праздничным датам, отдых и оздоровление, культурные и спортивные мероприятия.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Специальные (характерные для проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 23 – Определение целей КСО на предприятии Таблица 24 – Определение стейкхолдеров программ КСО Таблица 25– Определение элементов программы КСО Таблица 26 – Затраты на мероприятия КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3A12	Бакулина Галина Николаевна		

Социальная ответственность АО «Кузбасский пищекомбинат»

АО «Кузбасский пищекомбинат» сегодня - это широко известная, динамично развивающаяся, высокотехнологичная компания, давно избравшая в качестве основной стратегии стратегию лидерства по качеству. Клиентами компании являются около 4 тыс. торговых предприятий Сибирского региона. Компания имеет филиалы в восьми городах: Новокузнецке, Новосибирске, Барнауле, Бийске, Красноярске, Кемерово, Омске, Томске.

Миссия компании: обеспечение потребителей Сибири качественными и разнообразными мясными изделиями с использованием высокотехнологичного производства и эффективного управления.

В своем активе Кузбасский пищекомбинат уже имеет более 50 медалей самого высокого достоинства - свидетелей побед на престижных международных конкурсах качества продукции.

Корпоративная Социальная Ответственность АО Кузбасский пищекомбинат – это управление бизнесом с ответственностью и упором на долгосрочный успех деятельности.

Потребитель в центре внимания нашей деятельности. Мы стремимся предоставлять такую продукцию и услуги, чтобы всегда полностью выполнять или превышать ожидания наших потребителей.

Высокий профессионализм и личная ответственность – главные гарантии качества. Мы дорожим доверием потребителя и заботимся о том, чтобы соответствовать ожиданиям наших клиентов, сотрудников и других заинтересованных сторон.

Мы уверены в том, что стать лидерами на рынке можно, только если в Компании работают первоклассные специалисты, способные трудиться с полной отдачей, ответственностью и энтузиазмом, для которых работа - это способ самореализации.

Мы стремимся создать организацию, которая бы привлекала, развивала и удерживала лучших из лучших. Именно поэтому основными целями кадровой политики являются:

- Создание самонастраивающейся организации, гибко реагирующей на изменения;
- Поддержание высокого профессионализма каждого работника за счет системы постоянной подготовки и переподготовки;
- Обеспечение максимально эффективного использования человеческих ресурсов;
- Создание и поддержание корпоративной культуры, направленной на достижение результатов, добросовестное и ответственное отношение к порученному делу, высокую лояльность к организации.

Кадровая политика Компании строится на следующих основополагающих ценностях:

- Цели Компании достигаются объединением усилий высокопрофессиональной команды специалистов и менеджеров.
- Каждый сотрудник вносит вклад в работу команды и несет ответственность за ее результат.
- Менеджмент организует взаимодействие между всеми сотрудниками на основе общих ценностей, обеспечивает интеграцию всех подразделений Компании.
- Стиль общения внутри Компании - сотрудничество и объективность, уважение к личности каждого сотрудника.

Мы поддерживаем баланс между личными интересами сотрудников и интересами Компании: поощряем профессиональное и личностное развитие, заботимся о здоровье и благополучии сотрудников и членов их семей.

Команда является открытой - мы обеспечиваем новым структурам и новым сотрудникам, вливающимся в ее состав, равные возможности для самореализации в рамках стратегии развития Компании. Кузбасский пищекомбинат - ведущее предприятие мясоперерабатывающей отрасли, поэтому в его кадровой политике компании особое место занимают социально-ориентированные программы. Их цель - повышение качества жизни работников компании и их семей, создание благоприятного социального климата.

В этот блок входят:

- Еженедельный продуктовый заказ по внутренней стоимости с возможностью накопительного вычета из заработной платы.
- Доставка сотрудников до и после рабочего дня автобусным транспортом.
- Бесплатное двух разовое питание в собственной столовой.
- Бесплатное медобслуживание на территории предприятия.
- Возможность получения беспроцентного кредита, сумма которого зависит от стажа сотрудника.
- Выделение материальной помощи в случае стихийных бедствий и несчастных случаев.
- Награждение почетными грамотами Министерства перерабатывающей промышленности, администрации области, города, самой компании с вручением денежной премии.
- Вручение подарков к Новому году детям сотрудников компании.
- Вручение памятных подарков к личным юбилейным датам сотрудников.
- Возможность получения доплат на занятия спортом и посещение культурных мероприятий.
- Бесплатные путевки для сотрудников и их детей.
- Корпоративные мероприятия, нацеленные на поддержание командного духа и расширение межфункционального взаимодействия.

Социальная ответственность предприятия – это уровень добровольного отклика на социальные потребности работников, лежащие вне определяемых законом или регулируемыми органами требований, это действия, предпринимаемые во благо общества добровольно. Залог нашего успеха - слаженная работа команды профессионалов - опытных, постоянно совершенствующих свое искусство технологов, молодого и энергичного менеджерского персонала, а основной закон "Кузбасского пищекомбината" - желание потребителя.

Стратегия развития предприятия сформирована и реализуется в соответствии с запросами общества и потребителей. Одна из главных целей – повышение качества жизни людей.

Определение целей и задач КСО

Таблица 23 – Определение целей КСО на предприятии

		Цели КСО
Миссия предприятия	Долгосрочное и успешное существование предприятия на рынке и удовлетворение потребностей покупателей, любовь к своим покупателям	1. Развитие собственного персонала, которое позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов; 2. Рост производительности труда на предприятии; 3. Улучшение имиджа предприятия, рост репутации; 4. Реклама продукции (мясные полуфабрикаты); 5. Стабильность и устойчивость развития предприятия в долгосрочной перспективе; 6. Использование лучших практик производства мясной продукции; управления предприятием. 7. Выход на международный рынок
Стратегия предприятия	Постоянный поиск новых продуктов, разработка мясных изделий, адаптированных к особенностям покупателей, внимательное отношение к качеству продукции, контроль экологичности и охрана труда оптимизация издержек для снижения стоимости изделий и сроков производства	

Вывод: интеграция целей КСО в стратегию предприятия АО «Кузбасский пищекомбинат» реальна. Чтобы справиться с данной задачей, компании необходимо проводить больше внутренних мероприятий для сотрудников Центрального отдела, и рядовых сотрудников.

Реклама и формирование имиджа предприятия также немаловажный аспект стабильного развития в долгосрочной перспективе. В настоящее время экономическая ситуация в мире неустойчива, и необходимо исключить дополнительные затраты. Предприятие АО «Кузбасский пищекомбинат» исключило затраты на дорогостоящую рекламу, оставив более бюджетные варианты.

После выбора целей новой программы корпоративной социальной ответственности, необходимо определить главных стейкхолдеров программы.

Определение стейкхолдеров программы КСО

Стейкхолдерами или заинтересованными лицами называется любое сообщество внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции [22,С.108]. Определение стейкхолдеров программ КСО показано в таблице 24.

Таблица 24 – Определение стейкхолдеров программ КСО

Цели КСО	Стейкхолдеры
Развитие собственного персонала, которое позволяет не только избежать текучести кадров или сокращения работников	Администрация предприятия (управляющие персоналом) наемные работники,
Рост производительности труда в компании, вследствие этого увеличение уровня продаж	Учредители АО; администрация предприятия (управляющие персоналом)
Улучшение имиджа компании, рост репутации	Учредители АО; потребители
Реклама продукции (мясные полуфабрикаты)	Учредители АО; потребители
Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе	Учредители АО, конкуренты; наемные работники, потребители (постоянные клиенты)
Использование лучших практик производства мясной продукции; управления компанией	Учредители АО; потребители; наемные работники (продавцы)
Выход на международный рынок	Учредители АО

Вывод: как видно из таблицы 25 основным стейкхолдером программы КСО основными элементами корпоративной социальной политики являются потребители и работники предприятия, а для решения более масштабных задач и выбора стратегических задач – учредители общества, что благоприятно сказывается на предприятии, и имеет ряд преимуществ: минимизация угроз

усиления регулирования или законодательного принуждения; доверительное отношение собственника с работниками предприятия приводит к сокращению вероятности возникновения корпоративных конфликтов; повышение лояльности персонала.

Именно для этих трех категорий представлены основные стратегические направления развития компании.

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО.

Определение элементов программы КСО

Определение элементов программы КСО зависит от множества факторов, таких как:

1. сфера деятельности предприятия;
2. финансовые возможности;
3. размер предприятия;
4. приверженность сотрудников предприятия и тому подобное.

Элементы программы КСО АО Кузбасский пищекомбинат показаны в таблице 25.

Таблица 25– Определение элементов программы КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Учредители акционерного общества и инвесторы	- общее собрание участников; -индивидуальные и групповые встречи с менеджментом; - форумы и конференции.	- информация о Компании; - система внутреннего контроля и управления рисками; - экономическое воздействие.
Потребители	- корпоративный сайт; - группы в соц.сетях -непосредственное взаимодействие с персоналом в торговых точках	- взаимодействие с потребителями - повышение лояльности покупателей; - увеличение продаж; - распространение информации о компании.
Работники компании	- внутренний портал; - корпоративное СМИ; - встречи с руководством; - благотворительные пожертвования - корпоративное волонтерство;	- взаимодействие с обществом; - развитие кадрового потенциала - рост производительности труда

Продолжение таблицы 25

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Средства массовой информации	- реклама на телевидении, глянцевых журналах;	-распространение информации о торговых сетях;
Федеральные и региональные органы власти РФ	- встречи; - годовой отчёт о деятельности компании	- информация о компании; - взаимодействие с заинтересованными сторонами; - экономическое воздействие

Затраты на программы КСО

Рассчитанные ниже основные затраты на мероприятия КСО на год на предприятии являются незначительными для компании такого масштаба.

Затраты на мероприятия КСО показаны в таблице 26.

Таблица 26 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации
Проведение обучения персонала	тыс.руб.	500руб/чел	1500000
Поощрение лучших работников (премии)	тыс.руб	4000руб/чел	4000000
Проведение рекламных акций (рекламные ролики, затраты на POS-материалы)	тыс.руб	88 млн.руб	88 млн.руб
Благотворительная помощь малоимущим и многодетным семьям, благотворительная помощь детскому дому и дому ветеранов Кузбасса в г.Новокузнецк	тыс.руб	80 млн.руб	80 млн.руб
			ИТОГО:173,5 млн.руб.

По результатам таблицы 26 видно, что данные затраты на мероприятия КСО обоснованы тем, что предприятие АО «Кузбасский пищекомбинат» делает основной упор на сотрудников организации и потребителей. Поэтому на рекламу и обучение персонала выделяется большая часть средств из бюджета. Правильное, компетентное отношение сотрудников формирует положительное впечатление на покупателей, тем самым повышая уровень не только своего дохода, но и дохода предприятия.

Ожидаемая эффективность программ КСО

Каждая реализуемая программа КСО связана с целями деятельности предприятия, ее миссией. Поэтому необходимо определить эффект от реализации программ не только для общества, но и для предприятия [22,С.135].

Оценка эффективности разработанных мероприятий КСО, показаны в таблице 27.

Таблица 27 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Название мероприятия	Затраты (млн.руб)	Эффект для компании	Эффект для общества
Проведение обучения линейного персонала	1,5	1)стимулирование сбыта; 2)снижении текучести кадров 3)повышение морального духа персонала 4)повышении квалификации персонала	1)улучшении материального благополучия граждан; 2)устранение социальной напряженности локальный (точечный) эффект (возможно от одного благотворительного мероприятия)
Поощрение лучших работников (премии)	4		
Благотворительная помощь малоимущим и многодетным семьям, благотворительная помощь детскому дому и дому ветеранов Кузбасса в г.Новокузнецк	80		
Проведение рекламных акций (рекламные ролики, затраты на POS-материалы)	88		

В итоге, можно сказать, что предприятию АО «Кузбасский пищекомбинат» нужно более детально прорабатывать свое КСО в рамках миссии организации. Большое внимание уделяется потребителям, соблюдая качество и цену продукции, можно завоевать его доверие и приверженность. Устойчивого развития компании позволяет добиться мероприятия по развитию персонала, их качественное обучение и мотивация. Анализируя затраты на данные мероприятия, нужно отметить, что это стоит того, так как эффективная деятельность

сотрудника на рабочем месте – это один из ключевых показателей развития компании.

Основываясь на результаты таблицы, можно сделать вывод, что *соотношение затраты на мероприятие–эффект для предприятия – эффект для общества*, является оптимальным, и выбор считается правильным, так как при таких затратах мероприятия приносят желаемый эффект предприятию и обществу.

Заключение

Мясоперерабатывающее предприятие на сегодняшний день представляет собой открытую социально-экономическую систему. Состояние и развитие этой системы находится под мощным воздействием внешней среды, свойственна неясность, непредвиденность и подвижность. Вследствие этого, проблема приспособления предприятий к изменениям: ориентация производства на потребителей и конкурентов, гибкое приспособление к рыночной обстановке, приобретает особую авторитетность. Степень соответствия экономического поведения и управленческих решений предприятия требованиям современного рынка становится определяющим фактором его эффективного долгосрочного развития. По причине значительной конкуренции на рынках сбыта производство готовой продукции должно концентрироваться на предприятиях, способных вкладывать значительные средства в модернизацию производства, мобильно реагирующих на изменение конъюнктуры рынка, постоянно расширяющих свой ассортимент [21,С.109].

Данная дипломная работа посвящена развитию деятельности предприятия на основе разработки бизнес-плана. В дипломной работе проведен анализ основных разделов бизнес-плана, описаны теоретические основы бизнес-планирования на предприятии, а именно: цели, функции и назначение бизнес-плана, этапы разработки и структура бизнес-плана, который содержит программу деятельности предприятия, включающую основные цели, задачи, стратегию, тактику и бюджет. Представлена методология исследования бизнес-плана. От мастерства менеджеров, составляющих бизнес-план, напрямую зависит жизнеспособность предлагаемого бизнес-проекта и успешность его реализации, поэтому процесс разработки бизнес-плана обязан быть профессионально и грамотно организован и должен контролироваться руководством предприятия.

В рамках дипломной работы был разработан бизнес-план проекта по созданию цеха по производству детского питания на предприятии АО «Кузбасский пищекомбинат», способствующий расширению производства и освоению относительно новой рыночной ниши. Представлена общая

характеристика проекта, осуществлен анализ финансового плана по созданию цеха, в котором обоснованы расходы по реализации проекта, а так же доказана эффективность реализации бизнес-плана. Разработан маркетинговый план, проведен анализ рынка, дано описание продукта, производственный план, инвестиционный план и были оценены потенциальные риски данного бизнес-плана. Так же была разработана политика ценообразования и стимулирования сбыта.

В процессе составления бизнес-плана по созданию цеха по производству детского питания было выявлено, что бизнес-проект является прибыльным с учетом всех затрат на производство и реализацию.

Объем продаж, обеспечивающий безубыточное функционирование организации составляет 3242000 рублей, положительное значение чистого дисконтированного дохода показывает, что предлагаемый проект является прибыльным в плане инвестиций. Срок окупаемости данного проекта – менее 1 года.

Основные выводы в результате написания дипломной работы в целом являются положительными для реализации проекта по созданию цеха по производству детского питания на предприятии АО «Кузбасский пищекомбинат». Экономически целесообразно осуществление проекта, так как предприятие планирует получать устойчивую прибыль.

Список использованных источников

1. Ассорина Г.В. Управление инновационными процессами в экономических системах: базовые принципы / Г.В. Ассорина// Проблемы теории и практики управления. – 2009. - № 5. – С. 15-17.
2. Бубенок Е.А. Инвестиционная привлекательность как критерий конкурентоспособности инновационной компании/ Е.А. Бубенок // Журнал «Российское предпринимательство». –2007. - №8 - С. 382-383.
3. Бугулов Э.Р. Планирование на предприятии: учебник / Э.Р. Бугулов, А.Ю. Богомолов, В.А. Горемыкин. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2009. – 328 с.
4. Владимиров В.Н. Инновационный менеджмент: учеб.пособие / В.Н. Владимиров; ВятГУ, СЭФ, каф. УП. – Киров: Изд-во ВятГУ, 2014. – 110 с.
5. Горлов, В. В. Книга директора магазина: практ. рекомендации / В. В. Горлов // 2-е изд., улучшен. и доп. –СПб. : Питер, 2007. – 368 с.
6. Грибов В.Д. Экономика предприятия: учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - Практикум. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 336 с.
7. Дорофеев В.Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2013. - 189 с.
8. Климанова А. П. Роль инноваций в обеспечении конкурентоспособности предприятий / А.П. Климанова // Молодой ученый. — 2014. - №3. — С. 441-443.
9. Ключах В.А. Управление маркетингом в системе планирования АПК // Экономика сельского хозяйства России. - 2007. - № 1. - С. 27-28.
10. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: Велби, 2004. – 424 с.
11. Липсиц И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2012. – 112 с.

12. Лисицын А.Б. Рынок мяса и мясных продуктов России / Т.Н. Леонова, Н.А. Юмашева // Всё о мясе. — 2008.- № 2.- С. 7-11.
13. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: учебное пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. — М.: «Издательство ПРИОР», 2011. — 272 с.
14. Молчанов Н.Н. Инновационный процесс: Организация и маркетинг. — СПб.: СПбГУ, 2014. — 192 с.
15. Организация и планирование производства в пищевой промышленности / М.М. Писчиков, А.Ф. Метс, Ф.И. Щепилов. — М.: Легкая и пищевая промышленность, 2008. — 328 с.
16. Осянин Д.Н. Инвестиции в инновационные проекты мясной отрасли / Д.Н. Осянин, В.Б. Дардик // Сборник трудов конференции по социально-экономическим и правовым проблемам.- 2010. - №6.- С.106-108.
17. Попов П.К. Экономика пищевой промышленности / П.К. Попов, Ю.А. Колобаев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Легкая и пищевая промышленность, 2012. — 360 с.
18. Прокофьев Ю.С. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Ю.С. Прокофьев, Е.Ю. Калмыкова. — Томск: Изд-во ТПУ, 2011. — 120 с.
19. Рыжакина Т.Г. Менеджмент предприятия: учебное пособие / Т.Г. Рыжакина. — Томск: Изд-во ТПУ, 2014. — 183 с.
20. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова. — Изд. 5-е, перераб. и доп. — М.: КноРус, Издательство ГНОМ и Д, 2010. — 360 с.
21. Титова Е.В. Управление рисками инновационной деятельности предприятий мясной промышленности // Российское предпринимательство. — 2010. — № 1. — С. 125-128.
22. Форд, Б. Руководство Ernst&Young по составлению бизнес-планов / Б. Форд, Д. Борнстайн, П. Пруэтт. — М.: Альпина, 2010. — 258 с.
23. Хучек М. Инновации на предприятиях и их внедрение / М. Хучек. — М.: Луч, 2009. — 106 с.

24. Царев В.В. Внутрифирменное планирование / В.В. Царев. – СПб.: Питер, 2012. – 496 с.
25. Чемоданов М.Н. Ресурс высокотехнологичной модернизации / М.Н. Чемоданов// Экономист. – 2008. -№ 10. – С. 32–41.
26. Экономические рычаги государственного регулирования деятельности предприятий агропромышленного / Н.И. Пыжикова, Е.В. Титова, М.А. Козлов //Успехи современной науки. – 2015. - № 4. – С. 199-201.
27. Афонин А.С. Роль инновационных процессов в обеспечении конкурентоспособности промышленных предприятий: взаимосвязь знаний и инноваций [Электронный источник]// Сборник материалов Второй международной научно-практической конференции «Проблемы развития инновационно-креативной экономики». – Режим доступа: <http://econference.ru/blog/conf06/218.html>
28. Сидоров Д.В. Энциклопедия маркетинга. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/merchandising_effectiveness.htm?printversion