

Содержание:

Введение

В настоящее время актуальным становится понятие стратегическое планирование – управленческая деятельность по созданию и поддержанию стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными материальными и техническими возможностями и шансами в сфере маркетинга и по достижению стратегического преимущества перед конкурентами

Одним из ключевых элементов стратегического планирования как раз и является бизнес-план.

Целью курсовой работы является определение места и роли бизнес-плана в системе стратегического планирования деятельности компании, разработать бизнес-план кролиководческой фермы «Великан», оценить коммерческую и бюджетную эффективность от реализации данного проекта.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы стратегического планирования и определить место бизнес-плана в нем в системе стратегического планирования
2. Проанализировать функции, задачи и структуру бизнес-плана;
3. Проанализировать факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на деятельность кролиководческой фермы «Великан»;
4. Проанализировать коммерческую и бюджетную. Эффективность проекта.

Объектом исследования курсовой работы является кролиководческая ферма «Великан», предметом – бизнес-планирование как инструмент стратегического планирования деятельности фирмы.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав и заключения. В первой главе рассмотрены теоретические основы стратегического планирования, место бизнес-плана в системе планирования, функции, задачи и структура бизнес-плана.

Во второй главе проведен анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на деятельность кролиководческой фермы «Великан», а также рассчитана коммерческая и бюджетная эффективность реализации проекта.

ГЛАВА 1. Место и роль бизнес-плана в системе стратегического планирования

1.1 Стратегическое планирование и место бизнес-плана в нем

Современный темп изменений в экономике настолько велик, что стратегическое планирование рассматривается как единственный способ формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование [\[1\]](#) – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов организации.

Для стратегического планирования характерны следующие особенности [\[2\]](#):

- стратегическое планирование должно дополняться текущим планированием;
- стратегические планы должны разрабатываться, корректироваться и утверждаться высшим руководством предприятия ежегодно;
- годовая детализация стратегического плана осуществляется одновременно и в тесной связи с разработкой тактического плана;
- стратегическое планирование должно дополняться механизмами реализации стратегического плана.

Все вышеперечисленное предполагает в первую очередь создание организационной (корпоративной) культуры, позволяющей реализовать выбранные стратегии, формирование систем мотивации и организации труда, достижение определенной гибкости в организации и т.п., то есть использование всех инструментов стратегического управления.

Стратегическое планирование имеет как ряд преимуществ, так и недостатков, которые ограничивают сферу его применения, лишают его универсальности в решении любых хозяйственных задач (см. табл.1).

Таблица 1 – Преимущества и недостатки стратегического планирования

Преимущества	Недостатки
1. Большая степень обоснованности плановых показателей и вероятности реализации планируемых событий;	1. Стратегическое планирование не дает детального описания картины будущего;
2. Обеспечивает высшему руководству организации средства создания плана на длительный срок;	2. Не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана;
3. Дает основу для принятия решений;	3. Процесс стратегического планирования для своего осуществления требует значительных затрат ресурсов и времени по сравнению с традиционным перспективным планированием;
4. Способствует снижению риска при принятии решений;	4. Негативные последствия ошибок стратегического планирования гораздо серьезнее, чем в традиционном, перспективном.
5. Обеспечивает интеграцию целей всех структурных подразделений и исполнителей организации.	5. Стратегическое планирование должно быть дополнено механизмами реализации стратегического плана.

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы[3]:

1. Оценка текущей стратегии. Она дает представление о состоянии, в котором находится предприятие, какие стратегии оно реализует и их эффективность. Необходимо провести сравнительный анализ отраслей и рынков, в которых работает предприятие, в целях оценки риска, их потенциальной прибыльности и

выявить, насколько существующая на предприятии деловая стратегия соответствует возможностям и специфике хозяйствования в этих отраслях.

2. Анализ портфеля продукции. Дает наглядное представление о том, каким образом отдельные составляющие бизнеса связаны между собой. Анализ продукции служит дополнением к сведениям, полученным при оценке текущей стратегии и осуществляет их детализацию. Существует несколько этапов алгоритма анализа: выбор уровней анализа; выделение объектов анализа; определение показателей, применяемых при анализе; сбор, систематизация и анализ данных; комплексная оценка существующего портфеля продукции предприятия.

3. Выбор стратегии. Он осуществляется на основе трех составляющих: ключевых факторов успеха, характеризующих стратегию; результатов анализа портфеля продукции; альтернативных вариантов стратегий. Среди ключевых факторов, характеризующих успех применяемой стратегии, можно выделить: преимущества предприятия и отрасли, в которой предприятие осуществляет свою деятельность; цели предприятия; интересы и отношение к стратегии собственника и высшего руководства; финансовые ресурсы; квалификацию менеджерского персонала; обязательства предприятия; степень зависимости от внешней среды; фактор времени и т.д.

4. Оценка выбранной стратегии. Она осуществляется в виде анализа того, как учтены решающие факторы при ее формировании. Анализ позволяет определить, приведет ли выбранная стратегия к достижению предприятием поставленных целей. Если стратегия соответствует целям, проводится дополнительный анализ, чтобы установить:

- соответствие стратегий состоянию и требованиям окружающей среды (динамике рынка, жизненному циклу изделия, конкурентным барьерам и конкурентным преимуществам, и другим факторам);
- соответствие потенциалу и возможностям предприятия (другим стратегиям, которые уже реализуются, структуре предприятия, потенциалу);
- приемлемость риска, заложенного в стратегии (реалистичность предпосылок, негативные последствия, насколько оправдан риск).

5. Разработка стратегического плана. Принятая стратегия служит основой для составления стратегического плана предприятия. В зависимости от комбинаций

выбранных стратегий стратегический план может быть наступательным или оборонительным. Наступательный план предполагает деловое развитие предприятия. Он создается крупными фирмами, обладающими высоким потенциалом, и предполагает освоение новой продукции, выход на новые рынки, значительные инвестиции в расширение хозяйственной деятельности и т.д. Оборонительный план направлен на удержание достигнутых на рынке позиций и содержит меры, предупреждающие негативные последствия рынка и банкротство предприятия.

Стратегический план может включать следующие разделы: корпоративная миссия, продукция (услуги), конкуренция, рынки, ресурсы, деловой «портфель», инновации, инвестиции.

Бизнес-план организации является основной частью стратегического плана. Бизнес-план – это самостоятельный документ, характеризуемый своими целями, задачами, структурой.

Между бизнес-планом и стратегическим также существуют отличия[4]:

1. Стратегический план включает весь комплекс общих целей предприятия, а бизнес-план только одну, которая связана с созданием нового вида деятельности или развитием существующего.
2. Стратегический план включает различные типы стратегии, а бизнес-план ориентирован на развитие.
3. Стратегический план - это план с растущим горизонтом времени и постоянной корректировкой. Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых работа над бизнес-проектом завершается.
4. Стратегический план создается для собственного использования, а бизнес-план чаще всего для поиска источников финансирования, то есть для внешних инвесторов и кредиторов.
5. В бизнес-плане функциональные составляющие (план производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом.

Таким образом, бизнес-план является частью стратегического планирования, при помощи которого осуществляется обязательное обоснование каждого мероприятия стратегического плана, требующее инвестиционных ресурсов для его реализации.

1.2 Функции, задачи и структура бизнес-плана

Бизнес-план - это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создания новых видов бизнеса. Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося предприятия, так и для уже существующих организаций на очередном этапе их развития[5].

Основные цели бизнес-плана:

- определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;
- конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы;
- помогает получить ценный опыт планирования, развивает перспективный взгляд на организацию и ее рабочую среду.

Задачи бизнес-планирования[6]:

1. Определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках.
2. Оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта.
3. Выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей.
4. Проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить – соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей.
5. Просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Наиболее традиционным является подход, согласно которому бизнес-план выполняет 3 функции:

1. стратегическую (помогает при разработке стратегии бизнеса, что особенно важно при организации новой компании или определении новых бизнес-направлений);
2. инвестиционную (помогает определить оптимальные источники и объем внешних инвестиций, найти потенциальных инвесторов);
3. функцию планирования (позволяет оценить перспективы развития бизнеса и разработать комплекс конкретных мероприятий для их достижения).

При этом следует отметить, что достаточно распространенным является подход, согласно которому бизнес-план выполняет различные функции, как внешние (познакомить с предприятием представителей делового мира), так и внутренние, жизненно важные для деятельности самого предприятия (см. табл.2)[\[7\]](#):

Содержание

Функции бизнес-плана

Макроэкономический анализ соответствующих сфер производства

- определение стратегических тенденций развития производства.

Создание информационной базы для разработки макроэкономической политики

- разработка и реализация государственной политики;

- разработка и реализация региональной политики.

Привлечение инвестиций	<p>1. Реальные инвестиции: централизованные инвестиции (государственные, региональные программы); дотации, субсидии.</p> <p>2. Финансовые инвестиции: подготовка эмиссии акций и реализация их на фондовом рынке.</p>
Привлечение заемного капитала	- ссуды, кредиты.
Установление деловых контактов, изучение целей участников	- организация и проведение переговоров, торгов, заключение контрактов.
Обоснование направлений реализации	- обоснование совместных производств с другими предприятиями; обоснование использования иностранного капитала; обоснование создания финансово-промышленных групп или вложение в них.

Обе эти группы функций, которые подробно описаны в разной литературе по бизнес-планированию, играют очень важное значение для достижения успеха на рынке.

Таким образом, бизнес-план, выполняя различные группы функций, должен обеспечивать возможность анализа, оценки, позиционирования, контроля и управления в условиях неопределенности и динамичности как внешней, так и внутренней среды компании. Реализация перечисленных выше функций позволяет повысить адаптацию всех бизнес-процессов к постоянным изменениям бизнес-среды, которая с течением времени усложняется все больше и больше.

Рассмотрим составляющие и содержание бизнес-плана[8].

1. Титульный лист. На титульном листе отражаются название проекта, название организации, которая планирует реализовать проект, ее месторасположение, номера телефонов, по которым можно связаться с владельцем (руководителем) или

уполномоченным на ведение переговоров лицом, фамилия, имя, отчество (полностью) владельца (руководителя) и разработчика бизнес-плана, дата (месяц и год) составления. Если бизнес-план направляется внешнему инвестору или кредитору, возможно вынесение на титульный лист основных финансовых показателей (потребность в финансировании, срок окупаемости, индекс доходности).

2. Резюме. Этот раздел носит обще информативный, рекламный характер, призван привлечь интерес того, кому будет адресован бизнес-план. Именно из этого раздела потенциальные инвесторы получают свое первое впечатление, которое часто имеет решающее значение для судьбы проекта в целом.

В этом разделе необходимо в нескольких пунктах в сжатой форме изложить весь бизнес-план, раскрывая сущность и цель проекта. Основой для написания этого раздела служит информация, содержащаяся во всех разделах разработанного бизнес-плана, поэтому резюме составляется в последнюю очередь, после написания всего бизнес-плана, но размещается в начале документа.

3. Цель предлагаемого проекта. В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов деятельности, продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции.

4. Анализ положения дел в отрасли. В этом разделе излагаются результаты анализа текущей ситуации и тенденций развития отрасли и делаются выводы об их влиянии на реализацию и результаты проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния организации и той отрасли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать, так как одним из факторов, обеспечивающих победу в конкурентной борьбе, является знание ситуации на рынке продукции этого класса.

5. Анализ положения предприятия в отрасли. В данном разделе приводятся комплексный анализ положения предприятия в отрасли, результаты его хозяйственной деятельности, организационные характеристики.

Раздел должен убедить инвестора в надежности и перспективности фирмы, предлагающей проект.

6. Описание продукта труда. Данный раздел должен содержать подробную информацию о потребительских характеристиках продукции (услуги) и преимуществах перед конкурентами.

7. Маркетинг и план сбыта продукции предприятия. В данном разделе необходимо выявить рынок, проанализировать его и разработать стратегию поведения на рынке, т.е. показать, почему, в каком объеме и какие потребители будут покупать продукцию, как можно воздействовать на спрос. Также описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какова его планируемая цена, формируется рекламная политика.

8. Производственный план. В этом разделе должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, рабочим персоналом. В этом разделе должны найти отражение вопросы, каким образом и в какие сроки может быть увеличен или сокращен объем выпуска продукции.

9. Организационный план. В этом разделе указываются законодательные, нормативные и другие документы, имеющие правовую силу и отношение к данному проекту, а также график реализации проекта.

10. Финансовый план. Финансовое планирование рекомендуется осуществлять путем составления следующих финансовых документов: плана доходов и расходов на каждый год срока реализации проекта с ежемесячной разбивкой первого года, плана движения денежных средств и планового баланса для первого года. Можно привести результаты анализа безубыточности.

Таким образом, в первой главе рассмотрены теоретические аспекты стратегического и бизнес планирования. В соответствии с ними, бизнес-план – это элемент стратегического планирования, при помощи бизнес-плана осуществляется обязательное обоснование каждого мероприятия стратегического плана, требующее инвестиционных ресурсов для его реализации. Бизнес-план - описывает цели и задачи, которые необходимо решить предприятию как в ближайшем будущем, так и на перспективу. В нем содержатся оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.

Глава 2. Разработка бизнес плана для кролиководческой фермы «Великан»

2.1 Анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на деятельность кролиководческой фермы «Великан»

Любая компания на рынке для успешного функционирования и развития должна учитывать и анализировать факторы внешней и внутренней среды, которые оказывают влияние на деятельность организации. Анализ данных факторов помогает компании определить направление ее развития, выбрать оптимальную стратегию развития. В традиционном маркетинге рассматривается совокупность четырех факторов успеха компании (4P): продукт, цена, распределение и продвижение (англ. product, price, place, promotion).

Местонахождение: Владимирская обл., Юрьев-Польской р-н, с. Небылое. Для осуществления реализации проекта в собственность приобретён земельный участок сельскохозяйственного назначения общей площадью 15 га, с разрешённым использованием для строительства объектов сельскохозяйственного производства.

Строительство и ввод фермы в эксплуатацию запланирован в 3 основных этапа. Время реализации этапов – 2015-18 гг.

Технология: акселерационное содержание и разведение кроликов по системе Михайлова Игоря Николаевича (МИАКРО).

Патент №2189739 от 07.04.2000 г.

Согласно оценкам экспертов, объем рынка мяса кроликов за последние несколько лет имел неоднозначные темпы развития, как с положительной, так и отрицательной динамикой. Спрос на мясо кролика варьируется от осведомлённости населения о его полезных свойствах, да и от простых потребностей людей на данной территории.

На внутреннем рынке кроличьего мяса превалирует зарубежная продукция, доля импортных товаров оценивается в величину 90,1%. Что касается экспортной составляющей рынка - она отсутствует. поголовье кроликов в Российской

Федерации с 2009 по 2012 год выросло незначительно (см. таблицу 3 и рисунок 1) [9].

Таблица 3 - поголовье кроликов в Российской Федерации (тыс. голов)

2009 год 2010 год 2011 год 2012 год

2407,8 2653,1 2847,2 2989,5

Рисунок 1 - Динамика роста поголовья кроликов в сельскохозяйственных организациях всех типов 2009-2012 год

За 2011 год в Россию было ввезено 654,4 тонн мяса кроликов, в 2012 году этот показатель значительно возрос – 3963,1 тонна. Объем поставок в России за полный 2011 год оценивается в 2191,1 тыс. долларов, за 2012 год стоимостная оценка импорта мяса кроликов показала значение в 12351,5 тыс. долларов (см. рисунок 5).

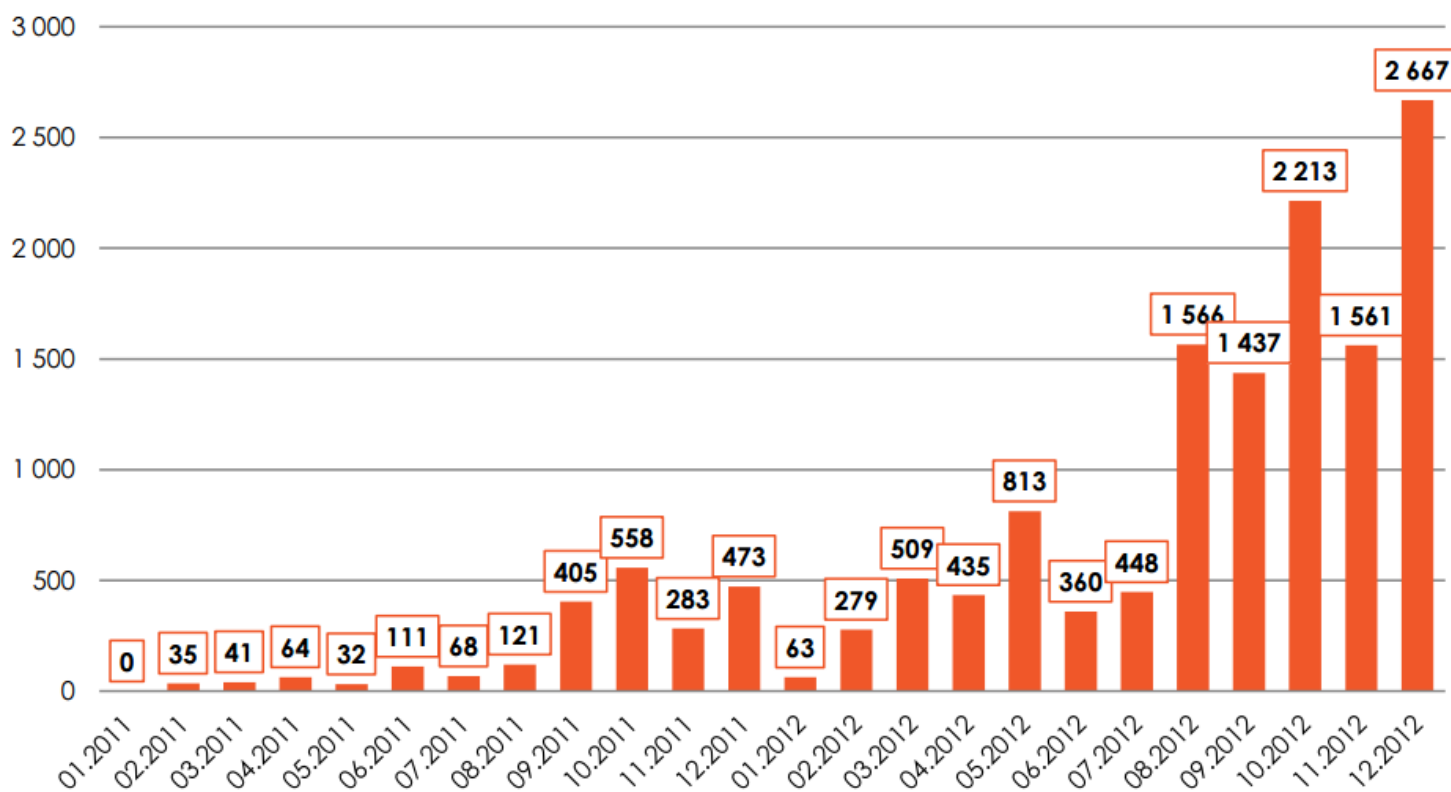


Рисунок 2 - Динамика российского импорта мяса кролика в 2011-2012 гг., тыс. долларов

Крупнейшим импортером мяса кролика в 2011 г. на российский рынок являлась Венгрия, на втором месте Чешская Республика. К концу 2012 г. на первой позиции стал находиться Китай, а Венгрия и Чехия на втором и третьем месте соответственно. В 2011 году Венгрия восполнила 524,3 тонны кроличьего мяса из 654,4 тонн ввезенного в Россию мяса, Чехия – 130,1 тонны. За 2012 год Венгрия ввезла 1334,5 из 3963,1 тонн мяса кролика, а Чехия – 99 тонн. В 2013 году Китай ввез в Россию 3224,7 тонн мяса кролика, Венгрия – 1577,1 тонн, Чешская Республика – 81,3 тонны (см. таблицу 4).

Таблица 4 - Объемы поставок по странам происхождения в 2011 - 2013 гг. в натуральном выражении

Название страны	Количество, тонн		
	2011г.	2012г.	2013 г.
Китай	2529,6	3224,7	
Венгрия	524,3	1334,5	1577,1
Чешская Республика	130,1	99,0	81,3

Объем Российского рынка мяса кролика растет с каждым годом (см. таблицу 5 и рисунок 3).

Таблица 5 – Объем российского рынка мяса кролика в 2012-2013 году (т)

2012 год	2013 год
4659,2	5754,3

Из них импортное мясо:

3963,1 4883,1

Российское мясо

696,1 871,2

Рисунок 3 - Доля импортного и российского мяса кролика в общем объеме Российского рынка

Анализ динамики рынка:

Абсолютный прирост:

(1)

(2)

Темп роста:

(3)

(4)

Темп прироста:

(5)

(6)

Рынок мяса и печени кролика обладает высокой привлекательностью за счет высоких темпов роста рынка и небольшого количества конкурентов (см. табл. 6 и 7).

Таблица 6 - Оценка привлекательности рынка

Критерии

**Рынок мяса
кролика**

**Рынок печени
кролика**

Размер рынка, тонн	5754,3	198,6
Темпы роста рынка, %	23,5	11,2
Затраты для выхода на рынок	XXX	XXX
Необходимость развития сети сбыта	нет	нет
Необходимость спец. условий хранения, транспортировки	да	да
Возможность диверсификации продукта	да	нет
Наличие сырья	да	да
Привлекательность рынка	1	3

Таблица 7 - Оценка конкурентоспособности отрасли

Критерии	Рынок мяса кролика	Рынок печени кролика
Доля импорта	75-95%	20-27%
Лояльность потребителей	средняя	низкая
Наличие сетей распределения у конкурентов	нет	нет
Возможность роста конкурентов	да	да

Уровень диверсификации продуктов	относительно высокий	низкий
Возможная доля на рынке	3,1%	1,4%
Общий уровень конкуренции	низкий	низкий

Кролиководство в России находится на начальном этапе, но развивается интенсивными темпами. поголовье кроликов в Российской Федерации растет с каждым годом, с 2009 года по 2012 год поголовье в сельскохозяйственных предприятиях всех типов выросло на 581,7 тысяч голов. Объем импорта так же увеличивается с каждым годом. За один год (с 2012 по 2013 гг.) темп прироста составил 23,5%. Причинами среднего уровня доступа к рынку является отсутствие государственного субсидирования данной отрасли, отсутствие федеральных программ развития кролиководства, неотлаженные каналы продаж. Увеличение спроса на мясо кролика связано с тем, что с каждым годом все больше людей стараются придерживаться здорового образа жизни и правильного питания. Кроличье мясо признанный диетический продукт, который имеет особую социальную значимость для определенных групп населения, нуждающихся в полноценных белковых продуктах: дети, больные диабетом и туберкулезом, кормящие матери, престарелые, работники вредных производств.

На деятельность организации влияет множество факторов внешней среды: политические, экономические, социальные и технологические факторы. Для оценки степени влияния данных факторов был проведен качественный и количественный PEST-анализ кролиководческой фермы «Великан» (см. Приложение А и табл. 8).

Таблица 8 – Качественный PEST-анализ компании «Великан»

Политические факторы	Воздействие на отрасль	Воздействие на организацию
-----------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

Федеральные и региональные программы развития кролиководства

-1

-1

Экономические факторы

**Воздействие на
отрасль**

**Воздействие
на организацию**

1. Система налогообложения в сельском хозяйстве

+1

+1

2. Льготное кредитование предприятий сельского хозяйства

+1

-1

3. Тарифы на ветеринарное обслуживание

-1

+1

4. Тарифы на энергоресурсы

-1

-1

5. Динамика курса валют

+1

+1

Социальные факторы

**Воздействие на
отрасль**

**Воздействие на
организацию**

1. Увеличение доходов населения

+1

+1

2. Снижение уровня безработицы

+1

+1

3. Уровень образования

-1

-1

4. Стабильность в обществе

+1

+1

Технологические факторы	Воздействие на отрасль	Воздействие на организацию
НТП в сфере производства	+1	+1
Итого	1	3

На отрасль кролиководства в России и на компанию «Великан» оказывают влияние множество факторов внешней среды. Среди факторов, оказывающих положительное влияние на отрасль и на организацию можно выделить следующие: льготная система налогообложения для предприятий сельского хозяйства, динамика курса валют, которая ведет к усилению позиций российских производителей, увеличение доходов населения, стабильность в обществе и снижение уровня безработицы. Среди отрицательных факторов: отсутствие федеральных и региональных программ развития кролиководства, что затрудняет развитие отрасли кролиководства, рост тарифов на энергоресурсы, который ведет к увеличению стоимости выпускаемой продукции, низкий уровень квалификации работников отрасли.

Для анализа силы конкурентных позиций и привлекательности ведения бизнеса в отрасли используется анализ 5 сил Портера. Он предложил модель, которая аргументирована тем, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у компании возможности увеличить прибыль (см. Приложения Б и В).

Наименьшее влияние на деятельность компании «Великан» оказывают поставщики, так как их большое количество на рынке и перейти от одного к другому не трудно для компании. Наибольшее влияние оказывает общая ситуация в отрасли – платежеспособный спрос населения, количество и размер конкурентов, барьеры проникновения и ухода с рынка и т.д. Так же большое влияние оказывают потенциальные конкуренты – доступ к каналам сбыта и отраслевые преимущества (предприятия на рынке не обладают перед новыми конкурентами большими преимуществами, связанными с доступом к источникам сырья, патентами, капиталом). (см. рисунок 4)

2,35

2

1,65

1,3

Ситуация в отрасли; влияние потенциальных конкурентов

Влияние поставщиков

Влияние товаров-заменителей

Влияние покупателей; государственное регулирование

Рисунок 4 - Оценка уровня конкуренции в отрасли кролиководство

В Российской Федерации и в частности в г. Владимире основной объем производства крольчатины приходится на частные подсобные хозяйства. Для личных подсобных хозяйств характерна клеточная система содержания кроликов. Основными недостатками этого способа являются: сезонность размножения кроликов, высокий отход молодняка, мясо кролика часто имеет неприятный запах, перед приготовлением подлежит обязательному вымачиванию в уксусе, в таких хозяйствах практически отсутствуют зоотехнический учет и селекционно-племенная работа.

1. Главными конкурентами ООО «Великан» являются: ИП Шундалов, кроличье мясо, поставляемое из Китая.

2. Главными целями ИП Шундалова являются рост объема продаж и максимизация прибыли. Целями китайских производителей является удержание позиций на российском рынке, увеличение доли рынка, максимизация продаж.

Одна из важных задач, которые следует решить любой организации – это формирование и анализ оптимального товарного портфеля. Данный анализ служит для определения прибыльности продаваемых товаров. На данном этапе развития компания «Великан» продает лишь два товара: мясо и печень кролика (см. таблицу 13 и рисунок 8), в дальнейшем планируется расширение товарного портфеля.

Таблица 9 - Доля продаж продукции компании «Великан»

Доля продаж в 2015 г.,%

Мясо кролика 91,3

Печень кролика 8,2

Рисунок 5 - Доля продажи товаров компании «Великан» за 2015 год

В ближайшее время компания «Великан» планирует запуск новых продуктов на рынок (см. рисунок 6):

Готовность рынка

Готовность продукта

Привлек-ть рынка

Отдельные части тушки кролика (передние и задние ножки, две половины грудной части (с ребрами), поясничный и крестцовый порционные кусочки)

Шкурки кролика. Популярное сырье для производства меховых изделий.

Рисунок 6 - Матрица новых продуктов компании «Великан»

Привлекательность рынка для частей кролика составляет 100%, данный продукт позволит расширить охват целевой аудитории. Так же планируется продажа шкурок кролика, которые являются популярным сырьем для производства меховых изделий. Главным преимуществом данного вида меха является не только его цена, но и то, что этот мех достаточно легкий и теплый.

Для анализа актуальности продуктов компании, исходя из положения на рынке, относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке используется матрица БКГ. В основу данного инструмента заложены две концепции: жизненный цикл товара и эффект масштаба производства (см. таблицу 10 и рисунок 7).

Таблица 10 - Исходные данные для матрицы БКГ (сравнение компании «Великан» и китайских производителей)

	Объем продаж организации, т	Объем продаж ведущего конкурента, т	Емкость рынка, т	Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка,%	Доля рынка, %
Мясо кролика	1,32	19,7	31,8	23,5	6,7	4,1
Печень кролика	0,12	1,88	16,7	11,2	6,3	0,7

Темпы роста рынка

30%

«Проблема» (Печень кролика)

«Звезда» (мясо кролика)

«Дойная корова»

«Собака»

0

Высокая (15%) Сравнительная доля рынка Низкая (0%)

Рисунок 7 - Распределение товаров компании «Великан» по категориям матрицы БКГ

Мясо кролика компании «Великан» в сравнении с ближайшим конкурентом (китайские производители) на настоящий момент занимает долю рынка 6,7% при высоком темпе роста рынка (21,4%), таким образом, мясо кролика попадает в категорию «звезда». Печень кролика занимает долю 6,3% при низком темпе роста рынка (11,2%) попадает в категорию «проблема», данный продукт требует инвестиций для его продвижения на рынок.

На основании данных, полученных в ходе анализа внешней и внутренней среды компании, составлен комплекс маркетинга (маркетинг-микс) компании «Великан»:

1. Продукт (англ. Product) (см. таблицу 15).

Таблица 11 – три уровня товара с точки зрения социальной ориентации

Базовая идея товара	Товар в реальном исполнении	Товар с подкреплением
Улучшение состояния здоровья и увеличение продолжительности жизни, профилактика болезней желудочно-кишечного тракта, сердечных заболеваний и др.	Необходимо готовить сбалансированную пищу из натуральных продуктов.	Кроличье мясо, печень кролика – подходит для тех, кто придерживается правильного питания, для снижения риска различных заболеваний, диетическое и гипоаллергенное.

1. Цена (англ. Price).

На различных стадиях жизненного цикла товара компания «Великан» использует разные ценовые стратегии. На этапе вывода продукта на рынок использовалась стратегия цены проникновения, то есть значительное занижение цен на товар, основанное на отказе от краткосрочной прибыли в пользу долгосрочной. На данном этапе жизненного цикла (рост) компания использует стратегию увеличения проникающей цены - повышение цен после реализации стратегии цены проникновения. Так же компанией используется стратегия ценовой дискриминации – скидки постоянным покупателям и при заказе большой партии товаров.

1. Место (англ. Place).

На данном этапе компания «Великан» продает свою продукцию только в г. Владимир, в дальнейшем предполагается расширение географии сбыта продукции. Используется комбинированная система сбыта:

- 1) прямой сбыт (заказ продукции физическими лицами через офис компании);
- 2) не прямой короткий канал сбыта (производитель – дистрибьютор - покупатели). В роли посредников выступают оптовые и розничные торговые предприятия.
- 4) Продвижение (англ. Promotion).

На данном этапе развития, целевая аудитория компании находится на предварительной стадии, когда ее члены не задумываются о поведении и ценностях, которые хочет изменить организация. Задачей построения коммуникации на данном этапе является информирование целевой аудитории о желаемом поведении и выгодах от приобретения продукта, а также попытки заинтересовать потенциальных потребителей.

Для достижения целей, компания использует следующие каналы распространения информации:

1. Участие в областных сельскохозяйственных выставках;
2. Реклама в газетах и журналах города, на региональном телевиденье;
3. Общественные связи. Поддержание отношений с региональными средствами массовой информации и государственными учреждениями;
4. Сервис. Бесплатная доставка товара к потребителям или посредникам собственной транспортной компанией;
5. Создание положительного общественного мнения. Представители фирмы неоднократно выступали с сообщениями о деятельности фирмы в местных новостях.

Для того что бы выявить потребителей кроличьего мяса «Великан» было проведено исследование, которое включало в себя анализ теоретических данных о продукте, опрос жителей г. Владимира, Владимирской области и метод экспертных оценок. В роли экспертов выступали врачи, диетологи, профессиональные спортсмены.

Мясо кролика усваивается на 96%, тогда как говядина или свинина - до 60%. По витаминному и минеральному составу мясо кроликов превосходит почти все иные виды мяса. Оно содержит железо, витамины группы В, соли калия, фосфора, магния и других минеральных веществ.

В результате обработки данных была выведена следующая целевая аудитория:

Конечные потребители (целевая аудитория):

- люди, придерживающиеся принципов правильного питания и здорового образа жизни;
- люди, вынужденные соблюдать диету (кормящие матери; люди, с различными заболеваниями; аллергики; пенсионеры). Мясо кролика гипоаллергенное и диетическое, поэтому подходит людям с различными заболеваниями;

- люди, следящие за фигурой (профессиональные спортсмены; спортивные инструкторы и др.). Крольчатина является источником полноценного белка, поэтому оно подходит спортсменам, фитнес инструкторам и т.д., которые соблюдают диету и стремятся нарастить мышечную массу. Мясо кролика низкокалорийное, поэтому подходит людям, которые следят за фигурой.

- родители маленьких детей. Мясо кролика гипоаллергенно и подходит для питания малышей, а также подходит для первого прикорма

- жители города Владимира, с доходом на 1 человека в семье свыше 14 тыс. руб.

В ходе сканирования внешней и внутренней среды организации были получены данные, которые необходимо учитывать для дальнейшего успешного развития организации. На деятельность организации влияет множество факторов: политические (отсутствие программ развития отрасли), экономические (тарифы на энергоресурсы и ветеринарное обслуживание, налоговая политика государства и т.д.), социальные (уровень платежеспособности населения, уровень безработицы, стабильность в обществе), научно-технический прогресс в сфере производства. Также на деятельность организации большое влияние оказывают общая ситуация в отрасли и влияние потенциальных конкурентов.

2.2 Оценка критериев эффективности кролиководческой фермы

Стоимость реализации проекта - 32 692 779,10 рублей, из них (см. таблицу 16):

- 32 392 779,10 рублей - собственные средства компании);

- 300 000 руб. – государственная субсидия. Стоимость 1 кг кроличьего мяса 300 рублей. Стоимость печени кролика – 390 рублей за килограмм. Компанией уплачивается единый сельскохозяйственный налог, Сумма ЕСХН к уплате = Налоговая база * Налоговая ставка. Налоговая ставка-6%.

Реализация проекта запланирована в три этапа:

2015 год – ввод в эксплуатацию 1-ой очереди фермы;

2016 год – эксплуатация 1-ой очереди фермы, ввод в эксплуатацию 2-ой очереди фермы;

2017 год - эксплуатация 1-ой и 2-ой очереди фермы, ввод в эксплуатацию 3-ей очереди фермы.

После ввода в эксплуатацию всех очередей фермы план реализации продукции будет оставаться на уровне 2017 года.

Таблица 12 - Инвестиционные затраты компании «Великан»

Земля	783 100,00
Административно-хозяйственное здание	11 106 308,02
Высоковольтная линия передач 10 кВт	432 857,50
Газопровод	812 904,15
Забор металлический	613 399,84
Инженерно-техническая подготовка участка	4 546 567,28
Крематор	6 355,93
Линия электропередач 0,4 кВт	887 108,0
Площадка под клетки с навесом	432 492,52
Проектные работы по строительству	958 623,73
Сенохранилище	793 220,34
Система водоснабжения для площадки поголовья	227 481,03

Система водоснабжения и канализации	472 324,59
Система отопления	722 311,54
Скважина водозаборная	1 006 013,84
Клетки	6 400 000,00
Транспортные расходы	312 187,00
Расходы на рекламу (сайт, логотип и т.д.)	301 178,00
Трактор	690 677,97
ФИАТ	694 915,25
Холодильная установка в ФИАТ	116 101,69
Мебель офисная	92 826,89
Оборудование убойного цеха	97 199,18
Весы с печатью этикеток	13 500,00
Ларь морозильный	19 101,69
Генераторы	66 360,00
Газовые котлы	87 627,12

Итого

32 692 779,10

По оптимистическому плану выручка за 2015 год составит 2 246 322 руб., а за 2017 – 24 960 000 руб. По пессимистическому прогнозу выручка за 2015 год составит –1 895 202., за 2017 год - 19 519 920 руб. По реалистическому плану продаж выручка за 2015 год – 1 916 769 руб., за 2017 год – 22 139 997 руб. (см. Приложение Г). Финансовые результаты проекта исходя из реалистичного плана продаж представлены в Приложении Д

Примерные затраты за 1 месяц на 2500 кроликов равны 345 953,35 руб., таким образом примерные затраты на 1 кролика – 138,38 рублей.

Динамика финансового положения предприятия (см. Приложение Е)

Таблица 13 - Затраты по ферме за 1 месяц на 2500 кроликов (за месяц)

Затраты	Постоянные затраты, руб.	Средневзвешенные переменные затраты, руб.
Амортизация ОС	9115,28	
Зарплаты работникам	180 000,00	
Обслуживание трактора		1167,04
Расходы на потребление газа		4394,40
Расходы на электроэнергию		21508,33
Земельный налог	158,00	
Интернет и сотовая связь		1271,17

Расходы на ветеринарные свидетельства		8432,81
Расходы на упаковку		7287,34
Обслуживание ККМ	420,00	
Комбикорм		48007,80
Услуги по сертификации	7200,00	
Обслуживание газ. котла	916,70	
Расходы на рекламу		31 000
Прочие расходы		25074,48
Итого	345953,35	

Расчет показателей коммерческой эффективности проекта (см. таблицы 18-20).

Таблица 14 - Доход проекта за первые 10 лет работы

t, год F_t, руб.

0 -32 692 779,10

1 331 890,5

2 2 126 671,04

3	11 469 425
4	11 469 425
5	11 469 425
6	11 469 425
...	
10	11 469 245

Чистый доход проекта:

$$NW = -32\,692\,779,1 + 331\,890,5 + 212\,667,1 + 8 \times (11\,469\,425) = 615\,211,82 \quad (7)$$

$$PV = FV_t(1+i)^{-t} = \frac{FV_t}{(1+i)^t} \quad (8)$$

PV -дисконтированная стоимость

FV_t - будущая денежная сумма

i -ставка дисконтирования

- -некоторый будущий момент времени.

Таблица 15 - Дисконтированная стоимость будущего потока платежей

Год Дисконтированная стоимость (PV)

0	-32692779,1
1	301718,64

- 2 175757,9
- 3 8617148,76
- 4 7833771,6
- 5 7121610,55
- 6 6474191,41
- 7 5885628,55
- 8 5359544,39
- 9 4515521,65
- 10 4411317,30

NPV=19585253,21

Индекс доходности проекта:

; (9)

$$NI = 331890,5 + 2126671 + 8 \times (11469425) / 32692779,1 = 2,88 \quad (10)$$

2,88 > 1 - проект эффективен

Индекс доходности дисконтирования:

$$NPI = (11)$$

$$NPI = 52278032,22 / 32692779,1 = 1,6$$

Срок окупаемости:

$$PB = (12)$$

T1 – число лет, которые предшествуют году окупаемости;

C – невозмещенная стоимость (на начало года окупаемости проекта);

H – приток наличности за год окупаемости.

$$PB=5+(-7295367,56/11469425)=4,36 \quad (13)$$

Таблица 16 - Показатели коммерческой эффективности проекта

Показатель	Значение
-------------------	-----------------

Чистый доход по проекту, NV, руб.	61521182
-----------------------------------	----------

Период окупаемости - PB, год	4,36
------------------------------	------

Индекс доходности инвестиций	2,88
------------------------------	------

Бюджетная эффективность проекта:

руб. (14)

Таким образом, проведенное исследование показало, что открытие кролиководческой фермы является эффективным бизнесом. Спрос на мясо и печень кролика растет с каждым годом, а на Российском рынке и в частности во Владимирской области превалирует зарубежная продукция, поставляемая из Китая. Эксперты уже не раз отмечали низкое качество импортной крольчатины, поставляемой в замороженном виде, которую недобросовестные поставщики зачастую выдают за охлажденную российскую продукцию. Это снижает доверие к мясу кролика у конечного потребителя.

Кролиководческая ферма «Великан» находится в экологически чистом районе области, кролики выращиваются с использованием современных аграрных технологий. Кроличье мясо от компании «Великан» высокого качества, кролики питаются только натуральными сбалансированными кормами и находятся под постоянным наблюдением ветеринара и зоотехника. Так же мясо не подвергается глубокой заморозке, поэтому сохраняет все свои полезные качества и свойства.

Заключение

В ходе написания курсовой работы были изучены теоретические основы стратегического планирования, место и роль бизнес-плана организации в системе стратегического планирования. Так же были рассмотрены функции, цели и структура бизнес-плана.

Таким образом, бизнес-план -это часть системы стратегического планирования, при помощи которого осуществляется обязательное обоснование каждого мероприятия стратегического плана, требующее инвестиционных ресурсов для его реализации.

В ходе работы так же была проанализирована внешняя и внутренняя среда кролиководческой фермы «Великан». На основании полученных данных для компании «Великан» был составлен комплекс маркетинга (маркетинг-микс). Было выявлено, что на деятельность компании влияет множество факторов - политические, экономические, социальные, научно-технический прогресс в сфере производства. Так же на деятельность организации большое влияние оказывают общая ситуация в отрасли и влияние потенциальных конкурентов.

Была проведена оценка коммерческой и бюджетной эффективности кролиководческой фермы «Великан». Проведенное исследование показало, что открытие кролиководческой фермы является эффективным бизнесом и обладает высокой инвестиционной привлекательностью. Спрос на мясо и печень кролика растет с каждым годом, а на Российском рынке и в частности во Владимирской области превалирует зарубежная продукция, поставляемая из Китая. Эксперты уже не раз отмечали низкое качество импортной крольчатины, поставляемой в замороженном виде, которую недобросовестные поставщики зачастую выдают за охлажденную российскую продукцию. Это снижает доверие к мясу кролика у конечного потребителя.

Библиографический список

1. Бизнес-план как элемент стратегического планирования - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.strategplann.ru/sstatiq/biznes-plan-kak-element-strategicheskogo-planirovanija.html> -Загл. с экрана.
2. Бизнес-планирование организации - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://allsummary.ru/548-biznes-planirovanie-organizacii-ponyatie-cel-zadachi->

biznes-planirovaniya.html - Загл. с экрана.

Делен С.А. Стратегический менеджмент. Конспект лекций, М.: "А-Приор", 2011. - 86 с.

1. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие. - М.: Высшая школа, 2011. - 472 с.
2. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. - М.: Информационно-издательский дом "Филинь", 2007. - 99 с.
3. Ландау О. Стратегическое планирование [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a55.htm> -Загл. с экрана.
4. Максименко Л.С. Бизнес-план как элемент стратегического планирования. - М.: Заря, 2008. - 320 с.
5. Методы оценки инвестиционных проектов [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.e-reading.ws/chapter.php/98788/23/Ermasova.html> - Загл. с экрана.
6. Процесс стратегического планирования - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.portal-u.ru/voprosy-strateg/protsess-strategicheskogo-planirovaniya> -Загл. с экрана.
7. Савчук В.П. Оценка эффективности инвестиционных проектов. - М.: Лига, 2008. - 620 с.
8. Структура бизнес-плана- [Электронный ресурс] - Режим доступа <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/struktura-biznes-plana.html> - Загл. с экрана.
9. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Владимирской области [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://vladimirstat.gks.ru/> - Загл. с экрана.
10. Функции бизнес планирования и планы развития компании - [Электронный ресурс] - Режим доступа http://helpinvest.ru/biznes/0/funksii_biznes_planirovaniya_i_plani_razvitiya_kompanii.html - Загл. с экрана.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Качественный PEST-анализ предприятия ООО «Великан»

Политические факторы

Федеральные и региональные программы развития кролиководства

Воздействие на отрасль

В России отсутствуют программы развития отрасли кролиководства на федеральном уровне, что существенно затрудняет развитие данной отрасли. Данные программы существуют только в некоторых регионах.

Воздействие на организацию

Во Владимирской области отсутствуют региональные программы развития кролиководства, что затрудняет развитие фермы

Экономические факторы

1. Система налогообложения в сельском хозяйстве

2. Льготное кредитование предприятий сельского хозяйства

3. Тарифы на ветеринарное обслуживание

Воздействие на отрасль

1. Государством предусмотрена система льгот налогообложения для сельского хозяйства (ЕСХН)

2. Для сельского хозяйства предусмотрена льготная ставка по кредитам (государство субсидирует 95% от ставки рефинансирования, но не больше 95% фактических затрат на уплату процентов).

3. Все тарифы на ветеринарный контроль рассчитаны на крупный рогатый скот и составляют 270 рублей за одно животное

Воздействие на организацию

2. Компании «Великан» в получении льготного кредита на развитие фермерского хозяйства было отказано

на региональном уровне для кролиководческой фермы «Великан» эту цену значительно снизили.

4.Тарифы на энергоресурсы	4.Увеличение тарифов на энергоресурсы ведет к увеличению затрат на производство продукции	4.Увеличение себестоимости продукции может значительно снизить спрос на продукцию
5.Динамика курса валют	5.Усиление позиций российских производителей	5. Увеличение объемов продаж
Социальные факторы	Воздействие на отрасль	Воздействие на организацию
1.Увеличение доходов населения	1.Увеличение спроса на дорогостоящее мясо кролика	1.Увеличение спроса на продукцию
2.Снижение уровня безработицы	2.Снижение уровня безработицы ведет к увеличению доходов населения и возможному увеличению спроса	2. Увеличение спроса на продукцию
3.Уровень образования	3.Деффецит на рынке квалифицированных кадров	3.Отсутствие специализированных учебных заведений во Владимирской области является причиной дефицита квалифицированных кадров

4.Стабильность в обществе	4.При стабильности в обществе не происходит резких изменений доходов населения и соответственно уменьшения спроса на продукцию	4. Не происходит изменения спроса, что ведет к стабильной прибыли организации
---------------------------	--	---

Технологические факторы

Воздействие на отрасль

Воздействие на организацию

НТП в сфере производства

Появление новых технологий, оборудования, материалов

Снижение издержек предприятия, повышение производительности труда и качества выпускаемой продукции

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Сила конкурентных позиций

Факторы конкуренции

Признаки действия факторов на рынке

1-ый фактор. Ситуация в отрасли

1.1. Количество и размер фирм, конкурирующих на рынке

У компании «Великан» два основных конкурента: ИП Шундалов и мясо кролика от китайских производителей. Китайская компания значительно превосходит ООО «Великан» по мощности.

1.2. Изменение платежеспособного спроса

Платежеспособный спрос на товар растет, перспектива спроса благоприятна

1.3. Степень однородности, стандартности, дифференциации товаров, предлагаемых конкурентами	Фирмы-конкуренты не специализированы по видам и товарам; продукция принципиально отличается уровнем качества
1.4. Стандартность или различие сервиса по анализируемому товару	В отличие от фирм-конкурентов, компания «Великан» предоставляет бесплатную доставку товара собственным транспортом до конечных потребителей и потребительских предприятий
1.5. Затраты покупателя на переключение с одного производителя на другого	Затраты, возникающие у покупателя в связи с переходом на аналогичную продукцию другого производителя (поставщика), небольшие, поэтому вероятность перехода покупателей к конкурентам и наоборот — велика
1.6. Барьеры (затруднения) ухода с рынка	Затраты на уход предприятия с анализируемого рынка велики (ликвидация основных фондов, переподготовка персонала и другие)
1.7. Барьеры (затруднения) проникновения на рынок	Начальные затраты для работы фирмы на рынке данного товара велики; другие рыночные и общественные условия не благоприятствуют вступлению фирм на этот рынок
1.8. Ситуация на смежных рынках	Высокий уровень конкуренции на смежных рынках, то есть на рынке производителей комбикорма
1.9 Стратегии конкурирующих фирм	Фирмы-конкуренты не проводят агрессивную политику укрепления своих позиций за счет конкурентов.

1.10 Привлекательность рынка данного товара

Наблюдается заметно растущий спрос, большие потенциальные возможности рынка, имеется благоприятный прогноз развития рынка

2-й фактор. Влияние потенциальных конкурентов

2.1. Трудности входа на отраслевой рынок

Для входа на рынок анализируемого товара требуется большой капитал. Эффективный объем производства можно достичь достаточно быстро. Предприятия отрасли не намерены предпринимать агрессивные стратегии против новых фирм и не объединяют свои усилия по отражению проникновения новичков в отрасль.

2.2. Доступ к каналам сбыта

На рынке большое число торговых посредников, слабо связанных с производителями. Привлечение имеющихся посредников партнерству не требует значительных затрат со стороны новых фирм

2.3. Отраслевые преимущества

Предприятия данного рынка не обладают перед новыми конкурентами большими преимуществами, связанными с доступом к источникам сырья, патентами, капиталом, удобными месторасположениями

3-й фактор. Влияние поставщиков

3.1. Уникальность канала поставок

На рынке большое количество поставщиков комбикорма, поэтому перейти от одного поставщика к другому не трудно для предприятия

3.2. Значимость предприятий данной отрасли для поставщиков
Предприятия отрасли являются важными клиентами для фирм - поставщиков

3.3. Доля отдельного поставщика
Один поставщик поставляет большую часть составляющих элементов (поставщик-монополист)

4-й фактор. Влияние покупателей

4. 1 . Статус покупателей
Покупателей на рассматриваемом рынке товара немного. В основном, это покупатели, которые приобретают товар крупными партиями. На них приходится большая часть объема продажи на рынке

4.2. Значимость товара для покупателей
Товар данного предприятия и других предприятий анализируемого рынка не является особо важным для покупателя, имеет небольшой удельный вес в структуре его закупок

4.3. Различие товаров
Предлагаемые покупателем товары разных фирм стандартны, однородны, мало дифференцированы. Стоимость перехода покупателей к новому производителю (поставщику) незначительна. Поэтому покупатели не привязаны к конкретному продавцу

5-фактор. Влияние товаров-заменителей

5.1. Качество основного товара
Для поддержания требуемого качества товара данного предприятия требуются большие затраты, значительно более высокие, чем для товара-заменителя

5.2. Цена Более низкие цены и доступность товаров-заменителей создают потолок цен для продукции этой отрасли

5.3. Стоимость «переключения» Затраты, связанные с переходом покупателя на товар-заменитель, низкие

6-й фактор. Государственное регулирование

6.1. Антимонопольная политика государства Государство не проводит активную политику по предотвращению монопольных структур в данной отрасли, по стимулированию бизнеса и развитию конкуренции

6.2. Финансовая политика государства Государственные финансовые органы проводят финансовую политику стимулирования кредитов, включающую льготную систему предоставления кредитов, льготы по налогообложению.

6.3. Государственное лицензирование, стандартизация и введение квот Получение лицензий, квот и других разрешительных прав для работы в этой отрасли не слишком затруднено, что повышает вероятность появления новых конкурентов

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Количественная оценка конкурентных сил

Факторы конкуренции

Признаки действия факторов на рынке

1-ый фактор. Ситуация в отрасли

1.1. Количество и размер фирм, конкурирующих на рынке	2
1.2. Изменение платежеспособного спроса	3
1.3. Степень однородности, стандартности, дифференциации товаров, предлагаемых конкурентами	2
1.4. Стандартность или различие сервиса по анализируемому товару	3
1.5. Затраты покупателя на переключение с одного производителя на другого	1
1.6. Барьеры (затруднения) ухода с рынка	3
1.7. Барьеры (затруднения) проникновения на рынок	3
1.8. Ситуация на смежных рынках	3
1.9 Стратегии конкурирующих фирм	1
1.10 Привлекательность рынка данного товара	3
Средневзвешенный балл	2,4
2-й фактор. Влияние потенциальных конкурентов	
2.1. Трудности входа на отраслевой рынок	2

2.2. Доступ к каналам сбыта	3
2.3. Отраслевые преимущества	3
Средневзвешенный балл	2,7
3-й фактор. Влияние поставщиков	
3.1. Уникальность канала поставок	1
3.2. Значимость предприятий данной отрасли для поставщиков	2
3.3. Доля отдельного поставщика	1
Средневзвешенный балл	1,3
4-й фактор. Влияние покупателей	
4. 1 . Статус покупателей	2
4.2. Значимость товара для покупателей	2
4.3. Различие товаров	3
Средневзвешенный балл	2,3
5-фактор. Влияние товаров-заменителей	

5.1. Качество основного товара	3
5.2. Цена	2
5.3. Стоимость «переключения»	1
Средневзвешенный балл	1,7
6-й фактор. Государственное регулирование	
6. 1 . Антимонопольная политика государства	1
6.2. Финансовая политика государства	3
6.3. Государственное лицензирование, стандартизация и введение квот	3
Средневзвешенный балл	2,3

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. План продаж по трем сценариям

2015 год I квартал II квартал III квартал IV квартал

Оптимистический план продаж на 2015-2017 гг.

Мясо кролика	830 кг	1120 кг	1670 кг	3400 кг
Печень кролика	42,5	57,4	85,6	174,3

Итого за год	Объем	Выручка
Мяса	7020 кг	2 106 000 руб.
Печени	359,8 кг	140 322 руб.

2016 год

	Объем	Выручка
Мясо	24 000 кг	7 200 000 руб.
Печень	1230,8 кг	480 012 руб.

2017 год

	Объем	Выручка
Мясо	78 000 кг	23 400 000 руб.
Печень	4000 кг	1 560 000 руб.

Пессимистический план продаж на 2015-2017 гг.

2015 год I квартал II квартал III квартал IV квартал

Мясо кролика	610 кг	800 кг	1200 кг	2300 кг
Печень кролика	31,3 кг	41,1 кг	61,5 кг	117,9

Итого за год	Объем	Выручка
Мяса	4910 кг	1 797 000 руб.
Печени	251,8 кг	98 202 руб.

2016 год

	Объем	Выручка
Мясо	15 400 кг	4 620 000 руб.
Печень	789,7 кг	307 983 руб.

2017 год

	Объем	Выручка
Мясо	61 000 кг	18 300 000 руб.
Печень	3128 кг	1 219 920 руб.

Реалистический план продаж на 2015-2017 гг.

2015 год I квартал II квартал III квартал IV квартал

Мясо кролика	670 кг	960 кг	1380 кг	2980 кг
Печень кролика	34,3 кг	49,2 кг	70,8 кг	152,8 кг

Выручка от мяса кролика, руб. 201 000 288 000 414 000 894 000

Выручка от печени кролика, руб. 13 377 19 188 27 612 59 592

Текущие затраты, руб. 207 570 318 274 422 059 615 791

Финансовый результат, руб. 6 807 -11 086 19 553 337 801

Итого за год 353 075 руб.

Налогооблагаемая база 353 075 руб.

Сумма налога 21 184, 5 руб.

Чистая прибыль 331 890,5 руб.

2016 год

Выручка от мяса кролика, руб. 6 480 000 руб.

Выручка от печени кролика, руб. 431 964 руб.

Текущие затраты, руб. 4 649 548

Финансовый результат, руб. 2 262 416

Налогооблагаемая база 2 262 416

Сумма налога 135 744, 96

Чистая прибыль	2 126 671,04
----------------	--------------

2017 год

Выручка от мяса кролика, руб.	20 700 000
-------------------------------	------------

Выручка от печени кролика, руб.	1 439 997
---------------------------------	-----------

Текущие затраты, руб.	9 938 480
-----------------------	-----------

Финансовый результат, руб.	12 201 517
----------------------------	------------

Налогооблагаемая база	12 201 517 руб.
-----------------------	-----------------

Сумма налога	732 091,02 руб.
--------------	-----------------

Чистая прибыль	11 469 425 руб.
----------------	-----------------

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Динамика финансового положения предприятия

	2015	2016	2017	2018 г.	2019	2020
I. Остаток денежных средств на начало периода			-32 360 888,6	-	-	-
				30 234 217,56	18 764 792,56	7 2

II. Поступление денежных средств

- выручка от реализации 1 916 769 6 911 964 22 139 997 22 139 997 22

- от инвестиционной деятельности 32 392 779,10

- государственная субсидия 300 000

III. Денежные платежи

- текущие затраты 1 563 694 4 649 548 9 938 480 9 938 480 9 9

- налоги 21 184, 5 руб. 135 744, 96 732 091,02 732 091,02 732

Чистая прибыль 331 890,5 2 126 671,04 11 469 425 11 469 425 11

IV. Остаток средств на конец периода - - - -7 295 367,56 4 1
32 360 888,6 30 234 217,56 18 764 792,56

1. Ландау О. Стратегическое планирование [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a55.htm> -Загл. с экрана. [↑](#)
2. См. **Делен С.А. Стратегический менеджмент. Конспект лекций, М.: "А-Приор", 2011. - с.86** [↑](#)
3. Процесс стратегического планирования - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.portal-u.ru/voprosy-strateg/protsess-strategicheskogo-planirovaniya> -Загл. с экрана. [↑](#)
4. Бизнес-план как элемент стратегического планирования - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.strategplann.ru/sstatiq/biznes-plan-kak-element-strategicheskogo-planirovaniya.html> -Загл. с экрана. [↑](#)
5. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие. - М.: Высшая школа, 2011. - с 112. [↑](#)
6. Бизнес-планирование организации - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://allsummary.ru/548-biznes-planirovanie-organizacii-ponyatie-cel-zadachi-biznes-planirovaniya.html> - Загл. с экрана. [↑](#)
7. Функции бизнес планирования и планы развития компании - [Электронный ресурс] – Режим доступа http://helpinvest.ru/biznes/0/funktsii_biznes_planirovaniya_i_plani_razvitiya_kompanii.html - Загл. с экрана. [↑](#)
8. Структура бизнес-плана- [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/struktura-biznes-plana.html> - Загл. с экрана. [↑](#)
9. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Владимирской области [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://vladimirstat.gks.ru/> - Загл. с экрана. [↑](#)