

Содержание:

Введение

В условиях рынка добиться стабильного успеха в бизнесе, очень не просто, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и так далее. Необходимо точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Прежде, при наличии государственного управления, планирование было сугубо централизованным, на долю предприятий оставалось лишь выполнение заданий и планов, поступавших сверху.

Сегодня большинство коммерческих фирм не имеет официально принятых планов, нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм и нормативов. Планирование подменяется разного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые рассчитаны на ближайший период времени и не предусматривают ориентацию на перспективу. Это объясняется быстрым изменением рыночной ситуации в стране и условий хозяйствования, малочисленностью управленческого аппарата на небольших предприятиях, авторитетом управляющих крупными предприятиями, имеющих солидный опыт хозяйственного руководства. Хотя практика часто ставит и таких руководителей в тупик.

Но принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, не заменяет планирования, которое по сравнению с принятием решений представляет собой управленческую деятельность гораздо более высокого порядка. Именно поэтому, данная тема является актуальной в настоящее время, а проблема разработки бизнес-планов стоит очень остро на предприятиях.

Таким образом, бизнес-планирование - это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

Цель исследования - бизнес-план предприятия ЗАО "РМЗ". Для достижения данной цели в курсовой работе решаются следующие задачи:

рассмотреть сущность, цели и задачи бизнес-планирования на предприятии;

изучить методику составления бизнес-плана;

изучить основные разделы бизнес-плана;

проанализировать характеристику предприятия ЗАО "РМЗ";

разработать бизнес-план предприятия ЗАО "РМЗ";

исследовать стратегию развития предприятия с внедрением бизнес-плана.

Объектом исследования данной работы является предприятие ЗАО "РМЗ".

Предмет исследования - внедрение бизнес-плана на предприятии.

1. Бизнес-планирование на предприятии

1.1 Сущность, цели и задачи бизнес - планирования на предприятии

Бизнес-планирование - самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством. В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и так далее. Бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Планирование, безусловно, требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

- 1) заставляет руководителей мыслить перспективно;
- 2) обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;

- 3) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- 4) способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
- 5) ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;
- 6) позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки. [2, с.115]

Бизнес-план - краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время бизнес-план - инструмент самообучения.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Основной центр бизнес-плана - концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, то есть он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

- 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. [9, с.98]

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций.

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

бизнес планирование стратегия

Вторая функция - планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства - ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Пятая функция путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей. [1, с.67]

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов различных по форме, содержанию, структуре и так далее. Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификаций бизнес-планов в зависимости назначения: по бизнес - линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом

(новому или действующему). Виды бизнес-планов представлены в приложении 1. [3, с.25]

1.2 Методика составления бизнес-плана

Бизнес-планирование - это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес - планирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением. Разработка бизнес-плана производится последовательно, путем поэтапного приближения к конечному результату.

Прежде чем приступить к созданию бизнес-плана, необходимо получить весь комплекс необходимой информации.

Обязательно необходимо определить внутренние и внешние проблемы бизнес - планирования, стоит задуматься о возможности их взаимопроникновения. Во-первых, это привлечет к проекту дополнительное внимание. Во-вторых, специалисты коммерческих банков и других финансовых компаний обладают необходимыми навыками в оценке инвестиционных проектов. Таким образом, предприниматели могут рассчитывать на серьезную помощь в решении внутренних проблем нового бизнеса на уровне современных научных методов с применением сложного экономико-математического аппарата.

Важным этапом в разработке бизнес-плана является установление общей структуры создаваемого документа.

Следующим этапом в разработке бизнес-плана будет сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана.

Самым содержательным этапом в разработке бизнес-плана является его написание. [7, с.104]

Для успешной организации бизнес-планирования в организации необходимо наличие четырех обязательных условий, которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес-планирования организации.

Во-первых, организация должна располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированы, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес-плана образует аналитический блок процесса финансового планирования.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать финансовые планы, нужна внутренняя информация о деятельности предприятия и внешняя информация.

Основой информационного блока процесса бизнес - планирования являются:

- 1) экономическая информация (прогноз процентных ставок, прогноз темпов инфляции и прочее);
- 2) учетная информация (информация бухгалтерского учета (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, приложения к балансу) и управленческого учета);
- 3) сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, информация товарных, валютных бирж и прочая финансовая информация;
- 4) политическая информация и прочее.

Кроме того, функционирование системы бизнес-планирования осуществляется в рамках действующего нормативно-правового обеспечения, к которому относятся законы, указы Президента РФ, послания Правительства РФ, приказы и распоряжения отраслевых министерств, уставные документы, инструкции и другое.

В-третьих, процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления, составляющие организационный блок процесса. Понятие организационной структуры включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят разработка, контроль и анализ бизнес-плана коммерческой организации, совокупность структурных подразделений, которые ответственны за исполнение бизнес-плана.

В-четвертых, в процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации. Программно-технические средства, используемые в процессе финансового планирования и контроля,

составляют программно-технический блок системы финансового планирования. [8, с.43]

1.3 Основные разделы бизнес-плана

Общая структура бизнес-плана содержит следующие основные разделы:

- 1) титульный лист;
- 2) резюме;
- 3) план маркетинга;
- 4) производственный план;
- 5) организационный план;
- 6) план по персоналу;
- 7) финансовый план;
- 8) эффективность и целесообразность реализации проекта;
- 9) оценка и страхование риска;
- 10) приложения.

Представленная структура бизнес-плана носит рекомендательный характер и не претендует на роль образцовой. Перечень разделов и их содержание в зависимости от поставленных задач может дополняться или уточняться в связи с условиями, в которых функционирует фирма. [4, с.89]

Перейдем к детальному рассмотрению разделов бизнес-плана.

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором обычно указывают наименование проекта; место подготовки плана; авторов проекта, название и адрес предприятия, телефоны; имена и адреса учредителей; назначение бизнес-плана и его пользователей.

Резюме - краткое изложение основных положений предполагаемого плана, то есть информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая

имеющееся.

Резюме содержит следующие данные : идеи, цели и суть проекта; особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов; стратегию и тактику достижения поставленных целей; квалификацию персонала и особенно ведущих менеджеров; прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год); планируемую себестоимость продукции и потребность финансирования; ожидаемую чистую прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат; основные факторы успеха (описание способов действий и мероприятий). Итак, резюме содержит основные характеристики бизнес-процесса и результаты его реализации

Данные проведенных маркетинговых исследований конъюнктуры рынка и потенциальных возможностей самого предприятия и решения, принимаемые на их основании, находят свое отражение в соответствующем разделе бизнес-плана - "План маркетинга". Этот раздел включает такие пункты, как:

- 1) цели и стратегии маркетинга;
- 2) ценообразование;
- 3) схема распространения товаров или услуг;
- 4) методы стимулирования продаж;
- 5) организация послепродажного обслуживания клиентов;
- 6) реклама;
- 7) формирование общественного мнения о фирме и товарах или услугах;
- 8) бюджет маркетинга;
- 9) контроллинг маркетинга.

В зависимости от вида бизнеса в плане производства дается краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг. Производственный план формируется на основе плана сбыта выпускаемой продукции и проектируемых производственных мощностей предприятия. Разработчики бизнес-плана в этом разделе должны показать, что предприятие реально может производить необходимое количество продукции в нужные сроки и

с требуемым качеством. [5, с.72]

Организационный план обосновывает выбор организационно-правовой формы предприятия, организационную и производственную структуру предприятия. Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления предприятия, должностных инструкциях отдельных исполнителей. Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

Следующий раздел бизнес-плана - "План по персоналу". План по персоналу определяет такие основные моменты, как потребность в персонале, фонд оплаты труда в форме штатного расписания.

Раздел бизнес-плана "Финансовый план" рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы, регулирует издержки производства товаров или услуг в форме сметы затрат и себестоимости.

Смета затрат - это группировка затрат или расходов по их экономическому содержанию и однородности. Имеет следующие экономические элементы:

1. Материальные затраты,
2. Фонд оплаты труда,
3. Единый социальный налог,
4. Амортизационные отчисления,
5. Прочие расходы.

Укрупненный перечень статей затрат и их состав и методы распределения по видам продукции определяется отраслевыми методическими рекомендациями или

самим предприятием. [6, с.113]

В разделе "Эффективность и целесообразность реализации проекта" определяется целесообразность реализации проекта на основании системы показателей эффективности реализации проекта, а также выявляются результаты финансовой деятельности фирмы.

Конечным финансовым результатом деятельности предприятия является прибыль. Прибыль - это превышение результата от производственно-хозяйственной деятельности над произведенными затратами. Или иными словами полученные доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов.

Прибыль - это абсолютный показатель деятельности предприятия. Прибыль от реализации продукции, работ, услуг определяется как разность между выручкой от реализации продукции, работ, услуг и затратами на производство и реализацию продукции (Формула 1).

$$P_{РП} = B_{РП} - C, \text{ где (1)}$$

$P_{РП}$ - прибыль от реализации продукции, работ, услуг;

$B_{РП}$ - выручка от реализации продукции, работ, услуг, то есть денежные средства, полученные предприятием от реализации продукции, работ, услуг;

C - себестоимость произведенной продукции, работ, услуг, то есть величина затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг.

Выручка от реализации продукции, работ, услуг определяется по представленной формуле 2:

$$B_{РП} = \sum_{i=1}^n N_i * C_i, \text{ где (2)}$$

N_i - количество продукции, работ, услуг i -го вида;

C_i - цена продукции, работ, услуг i -го вида.

Важным показателем эффективности деятельности предприятия является рентабельность. Рентабельность - это относительный показатель соотношения результатов с произведенными затратами, которые обеспечили этот результат. Рентабельность является относительной характеристикой финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия, показатели которой характеризуют

относительную доходность предприятия, измеряемую в процентах к затратам средств или капитала с различных позиций. Чтобы оценить уровень эффективности работы предприятия, получаемый результат (доход, прибыль) сопоставляют с затратами или используемыми ресурсами. Такое соизмерение прибыли с затратами означает рентабельность или, если быть точнее, норму рентабельности.

Рентабельность продаж (реализации) - отношение прибыли от продаж к выручке от реализации. Рентабельность продаж (реализации) определяется по формуле 3:

$$R_{рп} = \frac{\Pi_{рп}}{B_{рп}}, \text{ где (3)}$$

Точка безубыточного производства (или точка критического объема производства) - это такой объем реализации, при котором полученная выручка от реализации продукции обеспечивает возмещение всех затрат, но не дает возможности получить прибыль, то есть это нижний предельный объем выпуска продукции, при котором прибыль равна нулю. Разность между фактическим количеством реализованной продукции и безубыточным объемом продаж продукции - это зона прибыльности, и чем она больше, тем прочнее финансовое состояние предприятия. Точка безубыточности определяется по формуле 4:

$$ТБ = \frac{З_{пост}}{Ц - З_{пер}}, \text{ где (4)}$$

$З_{пост}$ - условно-постоянные затраты на весь объем производства продукции;

$З_{пер}$ - условно-переменные затраты на единицу изделия;

$Ц$ - цена на единицу изделия.

Деятельность субъектов хозяйственных отношений постоянно связана с риском. С развитием рыночных отношений бизнес осуществляется всегда в условиях неопределенности и изменчивости как внешней, так и внутренней среды. Это значит, что постоянно возникает неясность в полезности ожидаемого конечного результата и, следовательно, возникает опасность непредвиденных потерь и неудач. Структура раздела "Оценка и страхование риска" имеет следующий вид: формирование полного перечня возможных рисков; оценка вероятности проявления рисков; ранжирование рисков по вероятности проявления; оценка ожидаемых размеров убытков при их осуществлении; установление и обоснование приемлемого уровня риска; выделение наиболее существенных рисков; страхование рисков. [10, с.124]

2. Разработка бизнес-плана предприятия ЗАО "РМЗ"

2.1 Характеристика предприятия ЗАО "РМЗ"

Полное фирменное название - Закрытое акционерное общество "Ремонтно-механический завод". Сокращенное фирменное название ЗАО "РМЗ". Предприятие находится по адресу: Россия, г. Новосибирск, ул. Ползунова д.15.

Уставный капитал ЗАО "РМЗ" составляет 100 000 рублей и разделен на 100 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1000 рублей каждая.

Основной вид деятельности ЗАО "РМЗ" - ремонт и обслуживание различного промышленного оборудования. Также предприятие реализует поставки необходимых расходных материалов и запасных частей для ремонтируемого оборудования непосредственно от производителей; изготавливает детали и запасные части, необходимые для ремонтов оборудования; осуществляет пусконаладочные работы.

ЗАО "РМЗ" арендует у ОАО "НАПО им.В.П. Чкалова" производственные помещения, общей площадью 5 000 кв. м.

Персонал предприятия составляет 125 человек, в том числе:

Руководители и ИТР - 20 человек,

Основные рабочие - 95 человек,

Вспомогательные рабочие - 10 человек.

2.2 Бизнес-план предприятия ЗАО "РМЗ"

ЗАО "РМЗ" планирует открыть новый вид деятельности - ремонт и обслуживание оборудования с системами ЧПУ, включающий планово-предупредительный ремонт (ППР) станков с ЧПУ, аварийный ремонт (АР) станков с ЧПУ, пуско-наладочные

работы (ПНР) станков с ЧПУ. Новый вид деятельности предполагает создание отдела по ремонту станков с ЧПУ.

Бизнес-план ЗАО "РМЗ" будет реализовываться за счет прибыли предприятия, полученной за 2010 год. Срок реализации проекта - один год. Предполагается, что вложенные денежные средства окупятся меньше чем за год.

Для размещения отдела по ремонту станков с ЧПУ необходимо арендовать дополнительно 500 кв. м.

Цель маркетинговой кампании - это продвижение на рынок услуг нового вида деятельности ЗАО "РМЗ".

Стратегия маркетинга будет включать следующие основные задачи:

достижение большей информированности клиентов и заказчиков фирмы о новой услуге;

привлечение новых клиентов и заказчиков;

достижение необходимого уровня заказов на ремонт станков с ЧПУ.

В таблице 1 представлены прогнозные объемы заказов и цены на ремонт станков с ЧПУ на 2011 год.

Таблица 1 - Прогнозные объемы заказов и цены на ремонт станков с ЧПУ на 2011 год.

№ п/п	Вид заказа на ремонт станков с ЧПУ	Объем, шт.	Цена, руб.
1	Планово-предупредительный ремонт станков с ЧПУ	1200	10 000
2	Аварийный ремонт станков с ЧПУ	300	20 000
3	Пуско-наладочные работы станков с ЧПУ	200	30 000

Исследование конъюнктуры рынка предоставило информацию о потенциальных заказчиках и конкурентах. Потенциальными заказчиками будут являться ОАО

"НАПО им.В.П. Чкалова", НПК "ИРКУТ", РСК "МИГ", а также все те предприятия, у которых есть станки с ЧПУ, но не имеется собственной материальной базы и собственных специалистов для проведения ремонтов. Потенциальными конкурентами могут выступать: ООО "Хандтманн Руссланд", ООО "Сапр центр", ООО "Абамет", ООО "СибМегаМастер", ООО "Авиатехснаб", ООО "НПФ Дюкон".

Схема распространения предлагаемой услуги будет включать следующие рекламные средства:

1. Участие в выставке "Машиностроение. Металлообработка. Сварка. Металлургия" в роли спонсора сувенирной продукции выставки. Это предоставит возможность размещение стенда на выставке, размещение логотипа компании и реквизитов на обложке блокнота и ручках, размещение рекламного модуля А4 в официальном каталоге выставки, а также размещение логотипа фирмы на публикуемых в СМИ рекламных модулях, на сайте, в официальном каталоге на странице благодарности спонсорам, на официальных плакатах выставки.

2. Размещение в Городском Информационном справочнике Дубль ГИС с применением опции "минимакет". Опция подразумевает прикрепление к зданию компании указателя и отображение его на карте. Минимаркет - это указатель, по которому клиенты увидят месторасположение фирмы на карте. По щелчку на логотип открывается информация о компании в окне справочника. Это обратит внимание потенциального клиента при работе не только со справочником, но и с картой. Информацию о фирме будет видно при просмотре рубрик справочника; при поиске места расположения компаний-конкурентов.

Годовой бюджет рекламной кампании по продвижению новой услуги предприятия представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Годовой бюджет рекламной кампании по продвижению новой услуги предприятия.

№ п/п	Вид рекламного средства	Стоимость, руб.
1	Участие в выставке "Машиностроение. Металлообработка. Сварка. Металлургия"	30 000,00

2	Размещение в Городском Информационном справочнике Дубль ГИС с применением опции "минимакет"	84 960,00
3	Итого	114 960,00

Производственный процесс будет включать следующие основные этапы:

1. Поиск заказов, работа с потенциальными заказчиками;
2. Подписание договора на ремонт оборудования заказчика;
3. Заказ и поставка необходимых для ремонта материалов и запасных частей службой МТС ЗАО "РМЗ" или их изготовление силами ЗАО "РМЗ";
4. Производство ремонтных работ либо пуско-наладочных работ;
5. Предъявление и сдача работ заказчику.

Источниками поставки запасных частей , комплектующих и расходных материалов буду являться: CHIRON-WERKE GmbH & Co. KG; Handtmann A-Punkt Automation GmbH; Fooke GmbH; Okuma Europe GmbH; DMG Europe Holding GmbH; HAAS Ltd. Co.

Для достижения необходимого качества проводимых ремонтных работ будет проводиться ряд мероприятий: обеспечение входного контроля материалов, а также производственного контроля всех операций; соблюдение ГОСТ, ОСТ, производственных инструкций и технологических рекомендаций; системное повышение квалификации сотрудников; аттестация не реже 2-х раз в год технологического оборудования; аттестация не реже 1-го раза в год основных рабочих; проведение дней качества на производстве.

Организационно-правовая форма предприятия - ЗАО. Закрытое акционерное общество - это такое общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций, а акции распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц. Акционеры закрытого акционерного общества имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами этого общества. Участники общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Организационная структура управления отдела , занимающегося ремонтом и обслуживанием оборудования с системами ЧПУ изображена на рисунке 1.

Рисунок 1 - Организационная структура управления отдела по ремонту станков с ЧПУ.

Рассмотрим кратко функциональные обязанности указанных на рисунке 1 должностей.

Начальник отдела по ремонту станков с ЧПУ осуществляет руководство и координацию деятельности отдела.

Зам. начальника отдела по ремонту станков с ЧПУ выполняет такую основную функцию, как организация и планирование оперативной деятельности отдела.

Ведущий специалист по техническому перевооружению станков с ЧПУ выполняет следующие основные функции: организация технического перевооружения станков с ЧПУ, нормирование потребностей предприятия в станках с ЧПУ, закуп станков с ЧПУ.

Ведущий инженер участка по ремонту электрической и электронной частей станков с ЧПУ организует трудовые процессы, связанные с ремонтом электрической и электронной частей станков с ЧПУ.

Ведущий инженер участка по ремонту механической части станков с ЧПУ организует трудовые процессы, связанные с ремонтом механической части станков с ЧПУ.

Сервисный инженер выполняет комплексное техническое обслуживание, наладку, ремонт, проверку, испытание, монтаж и сдачу в эксплуатацию станков с ЧПУ.

Электромеханик осуществляет комплексное техническое обслуживание, наладку, ремонт, проверку, испытание, монтаж и сдачу в эксплуатацию аппаратуры передачи данных электронного оборудования.

Наладчик станков с ЧПУ выполняет наладку и регулирование станков с ЧПУ в соответствии с режимом, установленным технологическим процессом; проверяет правильность работы контрольно-измерительных приборов.

Слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике проводит ремонт, регулировку, монтаж, испытание, наладку, юстировку и тарировку аппаратуры,

приборов, агрегатов станков с ЧПУ; выявляет и устраняет дефекты в работе аппаратуры.

Распределение численности сотрудников отдела по ремонту станков с ЧПУ ЗАО "РМЗ" приведено в таблице 3.

Таблица 3 - Распределение численности сотрудников отдела по ремонту станков с ЧПУ.

№ п/п	Наименование статей	Значение
1	Численность сотрудников, чел.	25
2	В том числе численность ОПР, чел.	20
3	В том числе численность АУП, чел.	5
4	Средняя заработная плата, руб.	20 750

Профессии основных производственных рабочих:

- 1) Электромеханик,
- 2) Слесарь КИПиА,
- 3) Наладчик станков с ЧПУ,
- 4) Сервисный инженер.

Полная информация о сотрудниках отдела представлена в штатном расписании (Приложение 2).

Смета основных затрат отдела по ремонту станков с ЧПУ на 2011 год представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Смета затрат отдела по ремонту станков с ЧПУ на 2011 год.

№ п/п	Вид затрат	Значение, руб.	Примечание
1	ФОТ ОПР	4 500 000	ОПР 20 человек
2	ФОТ АУП	1 725 000	АУП 5 человек
3	ФОТ всего	6 225 000	
4	ЕСН ОПР	1 170 000	
5	ЕСН АУП	448 500	
6	ЕСН всего	1 618 500	
7	Аренда	1 800 000	500 кв. м. *300 руб. /кв. м *12 мес.
8	Реклама	114 960	из годового бюджета рекламной кампании
9	Покупка инструмента	1 000 000	
10	Всего затрат	10 758 460	

Эффективность и целесообразность реализации бизнес-плана рассчитаем на основании данных из таблиц 1 и 4 и с использованием формул 1,2,3. Расчет представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Финансовый результат реализации бизнес-плана ЗАО "РМЗ".

№ п/п	Показатель	Значение	Ед. изм.
1	Количество ППР	1 200	шт.
2	Количество АР	300	шт.
3	Количество ПНР	200	шт.
4	Цена ППР	10 000	руб.
5	Цена АР	20 000	руб.
6	Цена ПНР	30 000	руб.
7	Выручка ППР	12 000 000	руб.
8	Выручка АР	6 000 000	руб.
9	Выручка ПНР	6 000 000	руб.
10	Выручка всего	24 000 000	руб.
11	Затраты всего	10 758 460	руб.
12	Прибыль от реализации	13 241 540	руб.
13	Рентабельность продаж	55,17	%

В таблице 6 произведен расчет точки безубыточного производства по каждой предлагаемой ЗАО "РМЗ" услуги с использованием формулы 4.

Таблица 6 - Расчет точки безубыточного производства ЗАО "РМЗ".

№ п/п	Показатель	Значение	Ед. изм.	Примечание
Точка безубыточного производства ППР				
1	Затраты постоянные	5 088 460	руб.	
2	Затраты переменные	3 222	руб.	ППР проводится 3 дня 1 рабочим
3	Цена	10 000	руб.	
4	Точка безубыточности ППР	751	шт.	
Точка безубыточного производства АР				
5	Затраты постоянные	5 088 460	руб.	
6	Затраты переменные	1 074	руб.	АР проводится 1 день 1 рабочим
7	Цена	20 000	руб.	
8	Точка безубыточности АР	269	шт.	

Точка безубыточного производства ПНР

9	Затраты постоянные	5 088 460	руб.	
10	Затраты переменные	1 074	руб.	ПНР проводится 1 день 1 рабочим
11	Цена	30 000	руб.	
12	Точка безубыточности ПНР	176	шт.	

Таким образом, выручка, полученная после проведения 751 планово-предупредительного ремонта, 269 аварийных ремонтов, 176 пуско-наладочных работ, обеспечивает возмещение всех затрат, связанных с проведением указанных ремонтов и работ, но не дает возможности получить прибыль. Каждый последующий ремонт или работа будет приносить предприятию прибыль.

Реализация бизнес-плана на предприятие будет связана с различными рисками. Рассмотрим основные риски подробно.

Во-первых, существует риск повторной поломки отремонтированного оборудования, что приведет к недовольству заказчика, срыву его деятельности, судебным тяжбам и прочее. Необходимо в каждом конкретном случае при заключении договора на выполнение ремонтных работ указывать гарантийный срок на выполненный ремонт или причину отказа от предоставления гарантии с обязательным согласием заказчика с условиями гарантийного обслуживания.

Во-вторых, значителен риск невыполнения ремонтных работ по причине, заключающейся в виде поломке и ее сложности. Перед заключением договора на выполнение ремонтных работ необходимо ознакомиться с поломкой, ее сложностью, определить количество требуемых для выполнения ремонта запасных частей, ознакомить исполнителя с предстоящей работой и прочее. Не следует заключать договор на выполнение ремонтных работ, если нет уверенности в успешном исполнении своих обязательств.

В-третьих, возможен риск неплатежеспособности заказчика после выполнения работ. Для предупреждения риска необходимо работать с заказчиками по системе расчетов с предоплатой.

В-четвертых, существует риск невыполнения договорных обязательств по ремонту оборудования в связи с задержкой поставки запасных частей для проведения ремонта, изменением сроков ремонта, возникновением внештатной ситуации и прочее, что может привести к финансовым потерям (выплата неустоек, штрафов). Необходимо для предотвращения подобного риска заключать договора на "безопасных" для себя условиях.

2.3 Стратегия развития предприятия с внедрением бизнес-плана

Любое предприятие стремится развивать свою деятельность, расширять производство или реализацию услуг, увеличивать прибыль, повышать благосостояние своих сотрудников. Без четкого планирования деятельности предприятие не сможет достичь этих целей. Важнейшим инструментом внутрифирменного управления является бизнес-план.

Бизнес-план ЗАО "РМЗ" по развитию нового вида деятельности - ремонт и обслуживание оборудования с системами ЧПУ - позволит предприятию расширить объем оказываемых услуг, увеличить количество заказчиков, а как следствие позволит добиться желаемых финансовых результатов. Именно с внедрением бизнес-плана предприятие сможет развивать свой бизнес. Ведь любому предприятию необходимо в первую очередь прогрессивное развитие, а не стабильная стагнация. Бизнес-план является для предприятия начальным этапом прогресса его деятельности.

Таким образом, с внедрением бизнес-плана стратегия развития предприятия будет сформулирована следующим образом: предоставление всем заказчикам высококачественных услуг по ремонту любого промышленного оборудования в кратчайшие сроки с максимальной надежностью.

Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития - это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Бизнес-план нужен предприятию в первую очередь для того чтобы усилить свои конкурентные позиции на рынке. Стратегия

развития предприятия с внедрением бизнес-плана позволит укрепить положение фирмы на рынке, обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение заказчиков и успешную конкуренцию.

Заключение

Бизнес-планирование - это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей планирования, осуществлением планирования или разработкой бизнес-плана, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением. Разработка бизнес-плана производится последовательно, путем поэтапного приближения к конечному результату.

Бизнес-план предприятия ЗАО "РМЗ" направлен на открытие нового вида деятельности - ремонт и обслуживание оборудования с системами ЧПУ, включающего планово-предупредительный ремонт (ППР) станков с ЧПУ, аварийный ремонт (АР) станков с ЧПУ, пуско-наладочные работы (ПНР) станков с ЧПУ.

Бизнес-план ЗАО "РМЗ" позволит предприятию расширить объем оказываемых услуг, увеличить количество заказчиков, а как следствие позволит добиться желаемых финансовых результатов.

Стратегия развития предприятия с внедрением бизнес-плана такова: предоставление всем заказчикам высококачественных услуг по ремонту любого промышленного оборудования в кратчайшие сроки с максимальной надежностью. Данный бизнес-план позволит укрепить положение фирмы на рынке, обеспечить привлечение заказчиков и получение прибыли.

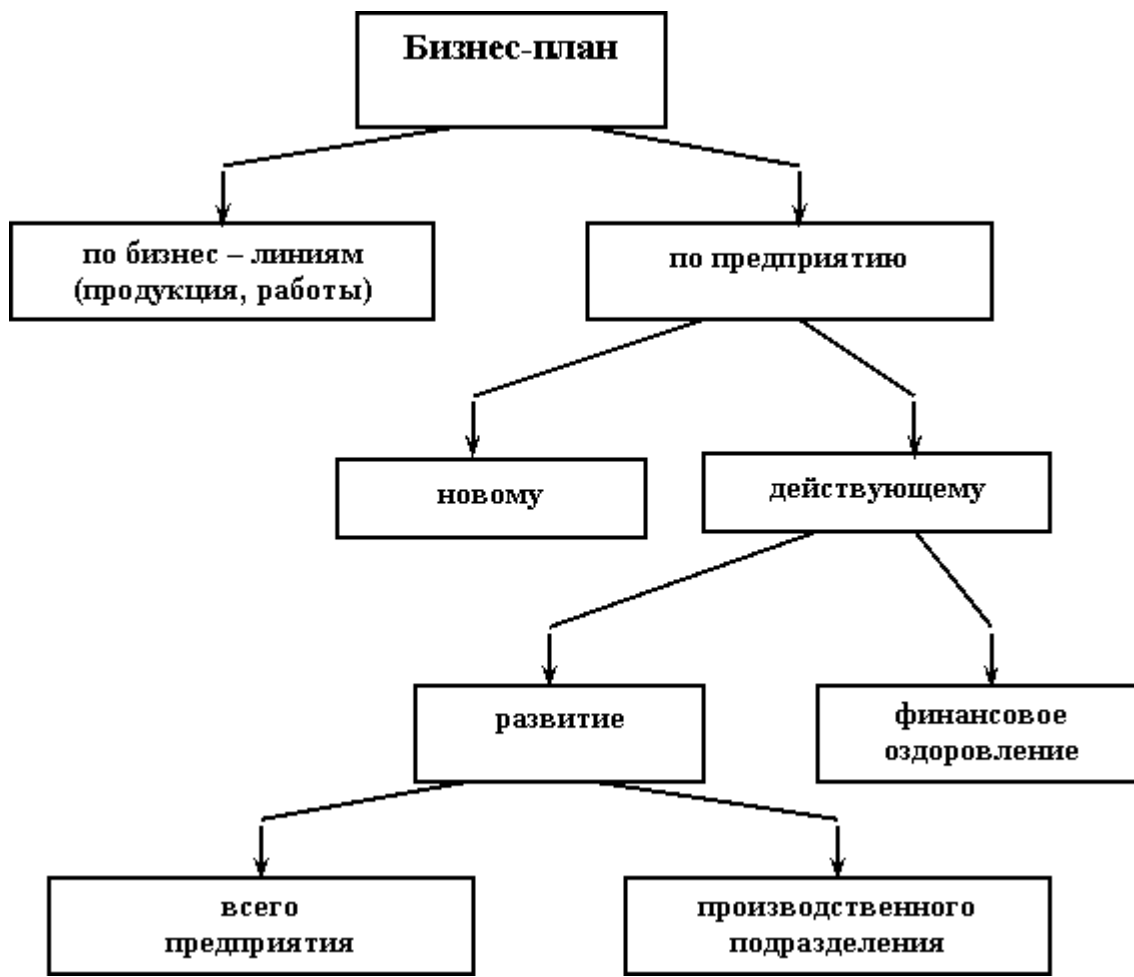
Список использованной литературы

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 2001г.
2. Бабич Т.Н. Планирование на предприятии: Уч. пос. - М.: КНОРУС, 2005 г.
3. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Уч. пос. - М.: ИНФРА-М, 2006г.

4. Бухалков М.И. Планирование на предприятии учебник. - Зизд., испр . и доп. - М.: ИНФРА-М, 2005г.
5. Бизнес-планирование / Под ред. действительного члена академии инвестиций РФ, доктора э. н., проф. В.М. Попова, доктора э. н. С.И. Лякунова. - М.: Финансы и статистика, 2000 г.
6. Бизнес-планирование. Учебник / Под ред. В.М. Попова, С.И. Лякунова - М.: Финансы и статистика, 2001г.
7. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Э., Богомоллов А.Ю. Планирование на предприятии. Учебник - М.: Фиминь, 1999г.
8. Морозов Ю.П., Баровиков Е.П. Планирование на предприятии. Пособие / под ред. профессора Ю.П. Морозова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004г.
9. Платонова Н.А., Харитоновна Т.В. Планирование деятельности предприятия: Уч. пос. - М.: "Дело и сервис", 2005г.
10. Сергеев А.А. Экономические основы бизнес - планирования. Уч. пос. - М.: ЮНИТИ, 1999г.

Приложение 1

Различные виды бизнес-планов в зависимости их назначения.



Приложение 2

Штатное расписание отдела по ремонту станков с ЧПУ на 2011 год.

Унифицированная форма № Т-3

Утверждена постановлением Госкомстата РФ

от 5 января 2004 г. № 1

ЗАО «РМЗ»
 наименование организации

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ
 Номер документа 12 Дата составления 15.12.2010 УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации от "20" декабря 2010 г. № 25

на период 2011 год с "01" января 2011 г. Штат в количестве 25 единиц

Структурное подразделение наименование	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	Надбавки, руб.			Всего, руб. (гр. 5+ гр. 6+ гр. 7+ гр. 8)	Примечание
					Районный коэффициент	7	8		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Отдел по ремонту станков с ЧПУ		Начальник отдела по ремонту станков с ЧПУ	1	30000	7500			37500	
		Зам. начальника отдела по ремонту станков с ЧПУ	1	25000	6250			31250	
		Ведущий специалист по техническому перезооружению станков с ЧПУ	1	20000	5000			25000	
		Ведущий инженер участка по ремонту электрической и электронной частей станков с ЧПУ	1	20000	5000			25000	
		Ведущий инженер участка по ремонту механической части станков с ЧПУ	1	20000	5000			25000	
		Сервисный инженер Эл. механика	5	15000	3750			18750	
		Наладчик станков с ЧПУ Слесарь по КИПиА	5	15000	3750			18750	
	Итого		25	175000	43750			218750	

Руководитель кадровой службы

должность

подпись

расшифровка подписи

Главный бухгалтер

подпись

расшифровка подписи