

## Бизнес-планирование: Пивоваренный завод

РЕЗЮМЕ. Целью данной работы является разработка бизнес-плана предприятия по производству пива.

В рамках данной цели поставлены и решены следующие задачи:

1. Проведение маркетингового исследования рынка пива.
2. Проектирование организационной структуры предприятия.
3. Расчёт затрат предприятия.
4. Прогноз реализации продукции.
5. Определение показателей эффективности.
6. Выявление и оценка рисков бизнес-плана.

В процессе написания работы использовалась учебная и методическая литература.

### Часть 1. Исследование рынка и сбор материала для обоснования выбора предметной области в целях разработки маркетингового раздела бизнес-плана

Цель:

- ✓ исследование и анализ фирм, функционирующих в различных сферах бизнеса (производство продукции, оказание услуг, выполнение работ);
- ✓ проведение маркетингового исследования выбранной рыночной ниши.

Рассмотрим в таблице крупнейшие пивоваренные компании страны.

#### Общая характеристика предприятий

№ п/п	Наименование фирмы	Место расположения	Доля рынка	Предполагаемый объем продаж	Предполагаемые потери от нашей деятельности
1	ОАО Пивоваренная компания «Балтика»	<a href="#">Россия: Санкт-Петербург</a>	более 40,1 % российского рынка <a href="#">пива</a> и 37,6 % российского рынка пива по стоимости.	€2,25млрд	€ 1,85 млрд
2	ООО «Объединенные пивоварни Хейнекен»	<a href="#">Нидерланды: Амстердам</a>	15,8 % пивного рынка и 12,8 % по стоимости	16,9 млрдруб (в России) €14,319 млрд	2,3 млрд руб. (в России); € 14млрд
3	Efes Breweries International N.V.	<a href="#">Турция: Стамбул</a>	около 9 % в натуральном выражении и 9,4 % рынка пива в стоимостном выражении.	\$1 млрд	\$58,8 млн

Таким образом, самой крупной компанией в рассматриваемой отрасли на сегодняшний день является ОАО Пивоваренная компания «Балтика» (более 40,1% рынка пива).  
 Проведём СВОТ-анализ для ранее рассмотренных фирм.  
 Для ОАО Пивоваренная компания «Балтика»:

Сильные стороны	Возможности
Высокая доля рынка Дилерские договора с известными предприятиями Рыночная структура отдела продаж Сильный маркетинговый отдел, который возглавляет сильный маркетолог, работает маркетинговая информационная система Организован отдел перспективного развития, который возглавляет опытный руководитель. Руководитель отдела участвовал в создании 7 новых бизнесов.	Возможность узкой специализации Развитие корпоративных клиентов и новых отраслей потребителей Увеличение рентабельности, контроль над затратами Внедрение CRM
Слабые стороны	Угрозы
Проблемы с качеством. Нехватка оборотных средств для закупок, Последний год резкие изменения: высокая текучесть кадров (20% за последние полгода)	Нестабильность курса доллара (закупочные цены привязаны к \$ а продают в рублях) (прогноз курса доллара) Происходит изменение политики поставщиков

Видно, что среди проблем фирмы – падение качества и проблемы с кадрами. Новому предприятию следует эти слабые стороны в свои преимущества. Однако предстоит конкуренция и с сильной системой продаж и маркетинга.  
 Для ООО «Объединенные пивоварни Хейнекен»:

Сильные стороны	Возможности
Высокая доля рынка Опыт постоянной разработки и внедрения новой продукции Квалифицированный и опытный персонал и менеджмент Высокая узнаваемость и конкурентноспособность торговой марки	Постоянно растущий спрос на пиво и появление новых клиентов Высокая способность персонала к повышению квалификации, что позволяет быстро внедрять новые технологические решения в производственный цикл. Доступ к высококвалифицированным

	кадровым резервам и ресурсам
Слабые стороны	Угрозы
Низкая мотивация менеджмента к внедрению инноваций – в связи с высоким проникновением на рынок и высокой узнаваемостью торговой марки Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности Недостаток финансирования подразделений, ответственных за выработку новых стратегий поведения предприятия на рынке	Появление на рынке конкурентов с более выгодными ценами и высоким качеством Повышение требований рынка по качеству пива

У ООО «Объединенные пивоварни Хейнекен» при высокой доле рынка и современных технологиях производства также наблюдаются проблемы с кадрами, кроме того, ухудшается стратегический менеджмент.  
 Для Efes Breweries International N.V.

Сильные стороны	Возможности
Хорошая репутация фирмы у постоянных клиентов Высокая квалификация работников Известность на рынке Компетентность руководства Наличие финансовых ресурсов Технологическое превосходство	Расширение ассортимента продукции Более глубокая сегментация рынка и гибкая ценовая политика Использование дружественных СМИ для «раскрутки» новой серии товаров
Слабые стороны	Угрозы
Наличие на отдельных участках устаревшего оборудования Слабое отслеживание процесса выполнения стратегии	Реальная возможность появления новых конкурентов Замедление роста рынка Возрастание роли поставщиков в связи с их укрупнением

Самое главное преимущество Efes Breweries International N.V. – новейшие технологии и оборудование. Против этого новая компания конкурировать пока не может, поэтому главным преимуществом новой компании, как отмечалось выше, должна стать эффективная система управления кадрами и постоянное повышение качества продукции. Рассмотрим факторы конкурентоспособности для каждой из фирм.

**Факторы конкурентоспособности**

№ п/п	Факторы конкурентоспособности	ОАО Пивоваренная компания «Балтика»	ООО «Объединенные пивоварни Хейнекен»	Efes Breweries International N.V.
1	рыночная доля	40,1 %	15,8 %	9 %
2	финансы - как собственные, так и заемные	Крупнейший акционер компании — скандинавский пивоваренный концерн CarlsbergGroup.	Основной акционер компании — HeinekenHolding N.V.	Холдинг AnadoluEfes – основной акционер.
3	качество и цена продукции	Диверсифицированный портфель брендов, продукция представлена практически во всех ценовых сегментах рынка - от лицензионного до дешевого. Высокий уровень качества продукции, полностью соответствующей мировым стандартам.	Heineken – это качество во всем. Требование высокого качества распространяется на весь процесс производства и реализации продукции, а также на реализацию принципов корпоративной социальной ответственности.	
4	технология производства	Высокий технологический уровень производства, внедрение инновационных решений и новых технологий.		
5	производственная мощность предприятия	более 45 млн гл. в год; 5,2 миллионов гектолитров пива в месяц	159 миллионов гектолитров	20 млн гектолитров пива
6	объем продаж	€2,25млрд	€14,319 млрд	\$1 млрд
7	каналы сбыта продукции и близость к источникам сырья;	Наличие современного железнодорожного и автотранспортного парка.	Концерну HeinekenN.V. принадлежит более 125 пивоваренных заводов в более чем 70 странах мира,	В состав группы Efes входит 16 пивоварен в 6 странах.
8	качество менеджерской команды	Высокий уровень квалификации персонала.	Постоянное обучение персонала.	Каждый специалист обладает профессиональными знаниями, управленческими качествами.
9	новые продукты	Постоянное создание и продвижение новых сортов продукции. около 30 марок пива и 11 непивных брендов	На пивоваренных предприятиях компании Heineken в России производятся 28 брендов.	В портфель брендов входят 12 собственных и 4 лицензионных.
10	соотношение внутренних и мировых цен	Продажи пива «Балтика» в Великобритании по цене \$6-7 за пол-литровую		

		бутылку, при этом в США стоимость бутылки «Балтики» — \$1,5-2.		
11	репутация фирмы	Бренд «Балтика» — один из двух российских брендов, вошедших в список 100 крупнейших мировых торговых марок, составленный в апреле 2007 года британской газетой FinancialTimes.	Heineken является третьей в мире пивоваренной компанией.	Efes является 15-м в мире и 5-м в Европе крупнейшим производителем пива.
12	стратегии конкурентов и планы	Промышленный шпионаж со стороны конкурентов и утечка информации.		
13	исследование конкурентоспособности продуктов и эффективности маркетинговой деятельности	Активная маркетинговая и рекламная политики, укрепление имиджа торговых брендов.	Инновация — основное направление стратегии компании Heineken в таких областях, как производство, упаковка, маркетинг и коммуникация. В реализации инновационных проектов компания ориентируется на потребителей и изменение их потребностей.	Укрепление репутации производимого напитка и его роли в обществе являются ключевым приоритетами компании в долгосрочной перспективе.
14	торговля - с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Торговые представители</li> <li>• Бонусные программы</li> <li>• Скидки</li> <li>• Стимулирование продаж</li> <li>• Реклама на ТВ, радио, прессе и местах массового питания</li> </ul>	Компания Heineken ответственно подходит к маркетингу и культуре потребления своих брендов пива и слабоалкогольных напитков.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Торговые представители</li> <li>• Бонусные программы</li> <li>• Скидки</li> <li>• Стимулирование продаж</li> <li>• Реклама на ТВ, радио, прессе и местах массового питания</li> </ul>
15	внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным	Постоянное расширение географии поставок, развитие дистрибьюторской сети. Продукция компании «Балтика» представлена более чем в 60 странах	Компания выпускает свыше 170 международных и локальных марок пива	В состав группы Efesстраны Турция, Россия, Казахстан, Молдавия, Грузия, Сербия, подразделения в

мнением	мира, в том числе в странах Западной Европы, Северной Америки, ближневосточного региона		Белоруссии и Азербайджане.
---------	---	--	----------------------------

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что преимущества самых крупных компаний – узнаваемость марки, высокое качество продукции, постоянное расширение и т. д. Также можно отметить широкие возможности для проведения рекламных кампаний.

## Часть 2. Разработка производственного и организационного разделов бизнес-плана. Расчет требуемых экономических показателей.

### Цель:

- ✓ выбор организационно-правовой формы предприятия и разработка организационной структуры фирмы,
- ✓ расчет требуемого количества персонала,
- ✓ расчет производственных мощностей предприятия и необходимого количества оборудования,
- ✓ определение стоимости основных фондов.

### Виды организационно-правовых форм предприятия

№ п/п	Вид организационно-правовых форм	Плюсы	Минусы
1	Индивидуальный предприниматель (ИП)	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ ИП просто зарегистрировать;</li> <li>☺ На ИП порядок кассовых операций не распространяется;</li> <li>☺ ИП не платит налог на имущество, используемое в предпринимательской деятельности;</li> <li>☺ ИП не ведут бух учет и не сдают бухотчетность.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☹ ИП отвечает по обязательствам своим имуществом;</li> <li>☹ ИП потеряли право заниматься розничной торговлей алкоголем;</li> <li>☹ многие крупные компании не хотят иметь дела с ИП;</li> <li>☹ в случае с ИП невозможно зарегистрировать несколько учредителей.</li> </ul>
2	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ учредители не отвечают по обязательствам ООО;</li> <li>☺ ответственность ограничена суммой вклада;</li> <li>☺ можно в любое время выйти из общества;</li> <li>☺ управляет обществом директор.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☹ при выходе участника из состава общества может возникнуть возможность финансового кризиса в связи с выплатой участнику его доли в имуществе общества;</li> <li>☹ ООО нужен адрес местонахождения (юридический адрес);</li> <li>☹ ООО тяжело и дорого регистрировать;</li> <li>☹ учредители ООО могут распределять дивиденды не чаще чем раз в квартал.</li> </ul>
3	Открытое	☺ ответственность ограничена	☹ забрать свою долю имущества в

	акционерное общество (ОАО)	<p>суммой вклада;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☺ любое количество акционеров;</li> <li>☺ процедура купли-продажи акций достаточно проста;</li> <li>☺ акционер не обязательно должен лично участвовать в деятельности Общества;</li> <li>☺ управляет обществом директор.</li> </ul>	<p>капитале общества можно только путем продажи акций, которые выступают абстрактным эквивалентом оценки капитала обществ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ государственная регистрация выпуска акций и отчета об эмиссии;</li> <li>⊗ собственник во многом «обезличен» и не может контролировать повседневную деятельность компании;</li> <li>⊗ высокие требования к размеру уставного капитала.</li> </ul>
4	Закрытое акционерное общество (ЗАО)	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ ответственность ограничена суммой вклада;</li> <li>☺ процедура купли-продажи акций достаточно проста;</li> <li>☺ акционер не обязательно должен лично участвовать в деятельности Общества;</li> <li>☺ управляет обществом директор.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ участников не более 50-ти;</li> <li>⊗ забрать свою долю имущества в капитале общества можно только путем продажи акций, которые выступают абстрактным эквивалентом оценки капитала обществ;</li> <li>⊗ собственник во многом «обезличен» и не может контролировать повседневную деятельность компании;</li> <li>⊗ государственная регистрация выпуска акций и отчета об эмиссии.</li> </ul>

На основе всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что для вновь создаваемого предприятия лучше всего подойдет такая организационно-правовая форма, как ООО, так как бизнес является новым и у будущих участников пока мало опыта, а ИП предприятие быть не может, так как у ИП есть ограничения на торговлю алкоголем.

Предприятию на этапе создания больше всего подойдет линейная организационная структура, так как работников на этом этапе будет немного и планируется всего одно производственное подразделение.

### Материально-техническая база предприятия

№ п/п	Наименование оборудования	Стоимость 1 шт., тыс. руб.	Количество оборудования	Итого
1	Дробилка для солода,	50	1	50
2	Заторно-сусловарочный аппарат,	50	1	50
3	Фильтрационный аппарат,	30	1	30
4	Водогрейный аппарат,	40	1	40
5	Насос для затора и сушла, горячей воды,	30	6	180
6	Электропарогенератор,	100	1	100
7	Гидроциклонный аппарат,	100	1	100
8	Теплообъемник,	200	1	200
9	Раздаточные емкости,	35	1	35
10	Насосы для молодого и готового пива,	25	3	75
11	Холодильная установка со льдогенератором,	70	1	70
12	Танки дабраживания,	30	3	90
13	Дрожжевые чаны,	25	3	75



14	Пульт управления и контроля.	65	1	65
	Итого:			1160

Данный комплект оборудования рассчитан на 4000 л/сутки.

Для организации пивоваренного предприятия нужны квалифицированные специалисты, а также директор, бухгалтер, уборщица. Так как в состав оборудования входит сложное оборудование, предусмотрено обучение обслуживающего персонала работе на этом оборудовании.

#### Штатное расписание пивоваренного завода

Должность	Количество	Зароботная плата, тыс. руб.	Всего затрат на оплату труда	ЕЧН
Директор	1	40	40	10,4
Бухгалтер-кассир	1	25	25	6,5
Уборщица	1	7	7	1,82
Пивовар	5	15	75	19,5
Водитель-экспедитор	1	10	10	2,6
Итого:	9	-	157	40,82

Будут выпускаться бутылки пива ёмкостью 1; 1,5; 2 и 3 л. В месяце 22 рабочих дня, поэтому месячная программа выпуска –  $22 \cdot 4000 = 88000$  л. пива.

Годовая производственная программа при полной загрузке производственных мощностей –  $88 \cdot 12 = 1056$  тыс. л. пива, в денежном выражении –  $1056 \cdot 70 = 73920$  тыс. руб.

Рассчитаем фондоотдачу по формуле:

$$Fo = \frac{B}{ОПФ}, \text{ где}$$

B – выручка от продажи;

ОПФ - стоимость основных производственных фондов.

$$Fo = \frac{73920}{1160} = 63,72 \text{ руб./руб.}$$

Рассчитаем фондоёмкость по формуле:

$$Fe = \frac{ОПФ}{B} = \frac{1160}{73920} = 0,016 \text{ руб./руб.}$$

Таким образом, приобретаемый комплект оборудования обладает высокой фондоотдачей.

Затраты на производство продукции представлены в таблице:

#### Затраты на производство.

Продукт	Наименование сырья	Ед. изм.	Цена за ед-цу сырья (руб)	Расход	Итого (4)х(5)
1	2	3	4	5	6
<b>Пиво светлое (на л)</b>	Вода	куб.м	92,4	0,0025	0,231
	Солод	кг	75	0,18	13,5
	Хмель	кг	840	0,002	1,68
	Дрожжи	кг	2000	0,0004	0,8
	Электроэнергия	кВт/ч	4,5	0,18	0,81
	Канализация	Куб.м	81	0,003	0,243
<b>Итого:</b>					<b>17,26</b>
<b>Пиво темное (на л)</b>	Вода	куб.м	184,8	0,0025	0,462



	Солод	куб.м	170	0,18	30,6
	Хмель	кг	1680	0,002	3,36
	Дрожжи		4000	0,0004	1,6
	Электроэнергия	кВт/ч	9	0,18	1,62
	Канализация	кВт/ч	162	0,003	0,486
<b>Итого:</b>					<b>38,13</b>

Виды продукции: тёмное и светлое пиво.

### **Часть 3. Разработка производственного и организационного разделов бизнес-плана. Расчет требуемых экономических показателей.**

#### Цель:

- ✓ прогноз объёмов реализации, денежных поступлений и затрат,
- ✓ расчет себестоимости продукции,
- ✓ построение прогнозного баланса,
- ✓ расчёт точки безубыточности,
- ✓ оценка рисков,
- ✓ расчёт финансовых показателей.

Планируется, что в первый квартал первого года будет производиться 50% от производственной мощности, во второй квартал – 70 %, в третий – 90%, в четвертый и последующие годы – 100%. Средняя цена 1 л пива – 70 руб.

Планируется следующее соотношение выпуска – 25% тёмного пива и 75% светлого.

#### Затраты на производство продукции в месяц

№ п/п	Вид продукции (работы, услуги)	Затраты на производство продукции (работы, услуги), тыс. руб.
1	Светлое пиво	$88 \cdot 0,75 \cdot 17,26 = 1139,16$
2	Тёмное пиво	$88 \cdot 0,25 \cdot 38,13 = 838,86$
Итого	-	1978,02

К косвенным затратам (за месяц) относится заработная плата (157 тыс. руб.), ЕСН (40,82 тыс. руб.), амортизационные отчисления ( $1160 \cdot 0,1/12 = 9,67$  тыс. руб.), затраты на рекламу.

#### Расчет затрат на рекламу в месяц

	Количество	Сумма, руб.
Реклама в Интернете	500	5000
Реклама в газетах	3	15000
Листовки	1000	1000
Итого		21000

Общая сумма косвенных расходов: 228,49 тыс. руб./месяц.

Общая сумма затрат в месяц при 100% производственной мощности

№ п/п	Вид затрат	Величина затрат
1	Постоянные затраты	1978,02
2	Косвенные затраты	228,49
Итого:		2206,51

Расчет себестоимости продукции за месяц

№ п/п	Вид продукции (работы, услуги)	Себестоимость продукции (работы, услуги), тыс. руб.
1	Светлое пиво	$1139,16 + 228,49 * 0,75 = 1310,53$
2	Тёмное пиво	$838,86 + 228,49 * 0,25 = 895,98$
Итого:		2206,51

Зная прогноз выпуска продукции и себестоимость, построим баланс денежных средств:

Баланс денежных средств, тыс. руб.

Показатели	январь	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сентяб.	окт.	ноябрь	декаб.	Итого год
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА НА НАЧАЛО ПЕРИОДА</b>	- 1160	338	1836	3334	5501,1 17	7668,2 34	9835,3 5	12671, 58	15507, 82	18344, 05	21507,64	2467 1,24	
1. Поступления денежных средств от покупателей	3080	3080	3080	4312	4312	4312	5544	5544	5544	6160	6160	6160	57288
2. Выплата денежных средств поставщикам	989, 01	989,01	989,01	1384, 61	1384,6 1	1384,6 1	1780,2 2	1780,2 2	1780,2 2	1987,0 2	1987,02	1987 ,02	18422,59
3. Выплата денежных средств работникам	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	1884
4. Перечисление налогов (налог на прибыль)	374, 5	374,5	374,5	541,7 792	541,77 92	541,77 92	709,05 84	709,05 84	709,05 84	790,89 8	790,898	790, 898	7248,71
5. Выплаты во внебюджетные фонды (начисления на заработную плату)	40,8 2	40,82	40,82	40,82	40,82	40,82	40,82	40,82	40,82	40,82	40,82	40,8 2	489,84
6. Прочие денежные выплаты	20,6 7	20,67	20,67	20,67	20,67	20,67	20,67	20,67	20,67	20,67	20,67	20,6 7	248,04
7. Итого приток денежных средств	3080	3080	3080	4312	4312	4312	5544	5544	5544	6160	6160	6160	57288
18. Итого отток денежных средств	1582	1582	1582	2144, 88	2144,8 8	2144,8 8	2707,7 7	2707,7 7	2707,7 7	2996,4 1	2996,41	2996 ,41	28293,17
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА НА КОНЕЦ ПЕРИОДА</b>	338	1836	3334	5501, 117	7668,2 34	9835,3 5	12671, 58	15507, 82	18344, 05	21507, 64	24671,24	2783 4,83	

Видим, что недостатка денежных средств не возникает и первоначальные затраты покрываются в первый месяц.

Далее построим прогноз доходов и расходов на 3 года.

### Отчет о прибылях и убытках

Показатели	1 год												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	год
Выручка (нетто)	3080	3080	3080	4312	4312	4312	5544	5544	5544	6160	6160	6160	57288
Издержки производства	989,01	989,01	989,01	1384,61	1384,61	1384,61	1780,22	1780,22	1780,22	1987,02	1987,02	1987,02	18422,6
Прибыль от продаж	2090,99	2090,99	2090,99	2927,39	2927,39	2927,39	3763,78	3763,78	3763,78	4172,98	4172,98	4172,98	38865,4
Общепроизводственные расходы	218,49	218,49	218,49	218,49	218,49	218,49	218,49	218,49	218,49	218,49	218,49	218,49	2621,88
Чистая прибыль	1498	1498	1498	2167,12	2167,12	2167,12	2836,23	2836,23	2836,23	3163,59	3163,59	3163,59	28994,8

Показатели	2 год					3 год				
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	ИТОГО	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	ИТОГО
Выручка (нетто)	24640	24640	24640	24640	98560	24640	24640	24640	24640	98560
Издержки производства	7948,08	7948,08	7948,08	7948,08	31792,3	7948,08	7948,08	7948,08	7948,08	31792,3
Прибыль от продаж	16691,92	16691,92	16691,92	16691,92	66767,7	16691,92	16691,92	16691,92	16691,92	66767,7
Общепроизводственные расходы	218,49	218,49	218,49	218,49	873,96	218,49	218,49	218,49	218,49	873,96
Чистая прибыль	13178,7	13178,7	13178,7	13178,7	52715	13178,7	13178,7	13178,7	13178,7	52715

Работа по бизнес-планированию скачана с сайта [www.MatBuro.ru](http://www.MatBuro.ru)  
©МатБюро - Решение задач по математике, экономике, статистике

	4									
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Построим прогнозный баланс.

Баланс на первый год.

Актив	На начало года	На конец года
<b>1. Внеоборотные активы</b>		
Основные средства	1160	1160
Итого по разделу 1	1160	1160
<b>2. Оборотные активы</b>		
Запасы	183,75	468
Денежные средства	-1160	28994,8
Итого по разделу 2	-976,25	29462,8
<b>Баланс</b>		
<b>Пассив</b>		
<b>3. Капитал и резервы</b>		
Уставный капитал	50	50
Нераспределённая прибыль	-1026,25	29412,8
Итого по разделу 3	-976,25	29462,8
<b>4. Обязательства</b>		
Кредит	0	0
Итого по разделу 4	0	0
<b>Итого</b>	-976,25	29462,8

По данным спрогнозированной бухгалтерской отчетности - форма № 1 «Бухгалтерский баланс» и форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках» проанализируем финансовое состояние и финансовые результаты деятельности предприятия.

Коэффициенты ликвидности

Наименование коэффициента	Расчет	Значение		Рекомендуемое значение	Изменение показателя
		На начало периода	На конец периода		
Коэффициент текущей ликвидности	Отношение оборотных активов (раздел II баланса предприятия) к краткосрочным обязательствам.	-	-	1 - 2	-
Коэффициент срочной ликвидности	Отношение оборотных активов за исключение товарно-материальных запасов к краткосрочным	-	-	0,7 - 1	-

	обязательствам.				
Коэффициент абсолютной ликвидности	Отношение денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам	-	-	0,2 – 0,25	-

Так как предприятие пользуется только собственными средствами, оно обладает абсолютной ликвидностью.

Показатели рентабельности.

Наименование коэффициента	Расчет	Значение на конец 1-ого года
Рентабельность продаж	$\frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{выручка от реализации}}$	67,84%
Рентабельность деятельности	$\frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{себестоимость услуг}}$	210,97%
Экономическая рентабельность (активов)	$\frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{средняя величина активов}}$	2,73%
Рентабельность собственного капитала	$\frac{\text{чистая прибыль}}{\text{средняя величина собственного капитала}}$	2,73%

Таким образом, можно сделать вывод о высокой рентабельности деятельности и продаж предприятия (более 50%). Это связано с низким уровнем издержек. Рентабельность активов и собственного капитала находятся на достаточно низком уровне из-за того, что полученная прибыль относится к нераспределённой.

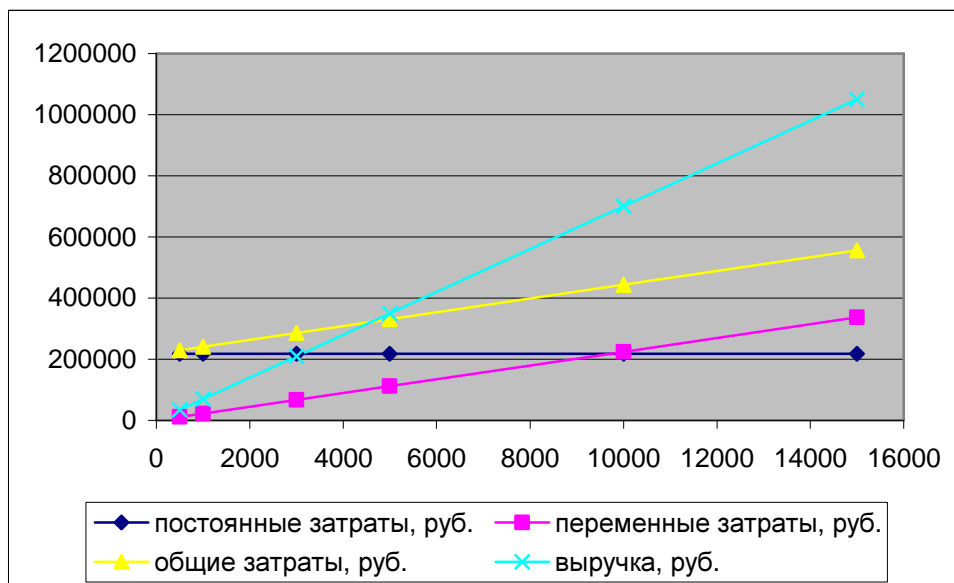
Формула для расчета точки равновесия (безубыточности) в месяц:

$$X = \frac{\text{Постоянные}_\text{затраты}}{\text{Цена}_\text{за}_\text{единицу} - \text{Переменные}_\text{затраты}_\text{на}_\text{единицу}} = \frac{(157 + 40,82 + 11 + 9,67) * 1000}{70 - (17,26 * 0,75 + 38,13 * 0,25)}$$

X = 4598 л пива

Построим график:





Видим, что линии выручки и общих затрат пересекаются в той же точке – 4598 л.  
 Рассмотрим возможные риски.

#### Риски предприятия

№ п/п	Вид риска	Последствия риска
1	Снижение конкурентами цен на свою аналогичную продукцию	Наибольший сброс цены наблюдался в последнее время в 10%, что принято в расчет
2	Повышение спроса на материалы подтолкнет предприятия к увеличению цен на него	Вполне возможно удорожание хмеля на 10%
3	Правительственные органы могут поднять зарплаты работникам государственных и казенных предприятий	Возможно возникнет необходимость повысить зарплату работникам примерно на 20%
4	Недостаточный контроль за исполнительской и трудовой дисциплиной	Повышение затрат на организацию учета и охрану готовой продукции, что приведет к росту косвенных расходов примерно на 10%

Таким образом, имеющиеся риски можно признать допустимыми.

#### Часть 4.

#### Расчет показателей экономической эффективности предлагаемых решений в бизнес-плане.

##### Цель:

- ✓ расчёт показателей эффективности,

✓ выводы по проекту.

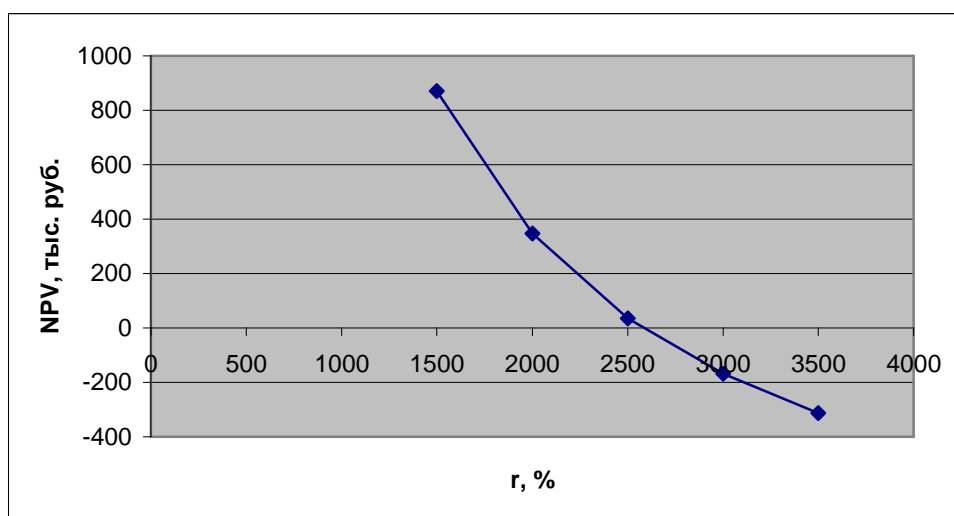
Рассчитаем величину чистого приведённого эффекта (ставку дисконтирования примем 20%):

$$NPV = \sum_{t=1}^T PV_t / (1 + E)^t - I_0 = -1160 + \frac{28994,83}{(1+0,2)} + \frac{52714,98}{(1+0,2)^2} + \frac{52714,98}{(1+0,2)^3} = 90116,33 \text{ тыс. руб.}$$

Определим индекс рентабельности инвестиций:

$$PI = \sum_{t=1}^T PV_t / (1 + E)^t / I_0 = \left( \frac{28994,83}{(1+0,2)} + \frac{52714,98}{(1+0,2)^2} + \frac{52714,98}{(1+0,2)^3} \right) / 1160 = 78,69$$

Норму рентабельности инвестиций определим графическим способом:



Норма рентабельности инвестиций – 2600%.

Определим коэффициент эффективности финансовых вложений:

$$ARR = PN / 0,5 / (I_0 - RV) * 100\% = 44808,26 / 0,5 / 1160 * 100\% = 1931,39 \text{ тыс. руб.}$$

Результаты сведём в таблицу:

Определение нормы рентабельности инвестиции

Анализируемый год	Величина денежного потока	Определение величины $1/(1 + E)^t$	Расчет дисконтированных величин PV при $E_1 = 20\%$	Определение величины $1/(1 + E_2)^t$	Расчет дисконтированных величин PV при $E_2 = 3000\%$
0	- 1160	1,000	- 1160	1,000	-1160
1	28994,23	0,833	24152,19	0,032	927,82
2	52714,98	0,6943	36600,01	0,001	62,71
3	52714,98	0,579	30521,97	0,00005	2,64
<i>Итого</i>	-	-	$f(E_1) = 90116,33$	-	$f(E_2) = -168,05$

Таким образом, проект обладает очень высокой экономической эффективностью.

В данной работе рассматривается проект создания пивоваренного завода. Анализ показал, что в настоящее время самая крупная российская пивоваренная компания - ОАО Пивоваренная компания «Балтика» (40,1% рынка). На втором месте - ООО «Объединенные пивоварни Хейнекен» (15,8%), на третьем - Efes Breweries International N.V. (9%). Преимущества самых крупных компаний – узнаваемость марки, высокое качество продукции, постоянное расширение и т. д.

Проведённый анализ различных типов организационных структур показал, что наиболее эффективными и перспективными являются организационные структуры управления, построенные по дивизионному и матричному типам, так как только они способны адекватно и оперативно реагировать на изменения, происходящие не только внутри предприятия, но и во внешней среде. Введение на предприятии многомерной организационной структуры не является единственным способом повышения гибкости организации и ее чувствительности к изменениям условий, однако серьезное изучение такой позволяет " повысить гибкость " представлений людей о возможностях организаций.

Однако вновь создаваемое предприятие будет начинать свою деятельность с одного производственного цеха и минимального количества персонала, поэтому дивизиональная структура пока не является целесообразной. По мере того, как предприятие будет расти, организационную структуру можно будет оптимизировать под новые потребности, а на данном этапе следует выбрать линейную структуру.

Для начала работы пивоваренного завода необходима закупка оборудования на сумму 1160 тыс. руб. и 9 человек персонала.

Будут производиться 2 вида продукции – светлое и тёмное пиво. Себестоимость продукции в месяц - 2206,51 тыс. руб., выручка – 6160 тыс. руб.

Недостатка денежных средств не возникает и первоначальные затраты покрываются в первый месяц.

Так как предприятие пользуется только собственными средствами, оно обладает абсолютной ликвидностью.

На основании расчётов можно сделать вывод о высокой рентабельности деятельности и продаж предприятия (более 50%). Это связано с низким уровнем издержек. Рентабельность активов и собственного капитала находятся на достаточно низком уровне из-за того, что полученная прибыль относится к нераспределённой.

Безубыточность достигается в точке 4598 л. пива.

На основании расчёта показателей эффективности можно сделать вывод, что проект обладает очень высокой экономической эффективностью.

### **Заключение**

Деловое планирование (составление бизнес-плана) — самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством, нацеленностью на достижение конкретного конечного результата. В этом смысле важнейшим показателем бизнес-плана является ожидаемая прибыль предприятия. Все остальное (производительность труда, использование оборудования, организация трудовых ресурсов, обеспечение поставок и пр.) имеет подчиненное, второстепенное значение. В современной практике бизнес-планирование чаще всего проводится для обоснования будущего предприятия на стадии разработки предпринимательского проекта.

Бизнес-план — это документ, в котором описаны основные аспекты будущего предприятия, проанализированы все риски, с которыми оно может столкнуться, определены способы решения проблем.

Цель разработки бизнес-плана (бизнес-проекта) — спланировать хозяйственную деятельность предприятия на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Структура бизнес-плана разрабатывается применительно к каждому отдельному проекту. Состав разделов может изменяться в зависимости от стоящих задач, проблемной ситуации, размеров бизнеса и особенностей рынка. С помощью структуры описывается модель поведения предприятия в той или иной ситуации.

В данной работе мы разработали бизнес-план производства пива. На основании расчета показателей можно сделать вывод об эффективности проекта.