

Введение

Актуальность темы заключается в том, что в условиях фактически сложившейся рыночной экономики, планирование хозяйственной деятельности предприятия является залогом его эффективного функционирования. Для гибкого реагирования всех структурных подразделений предприятия на изменение рыночной ситуации требуется не просто оперативное планирование.

Руководство любого предприятия все время ощущает необходимость выбора. Оно должно осуществить выбор оптимальной цены реализации, величины объема продукции, принимать решения в области кредитной и инвестиционной продукции и многое другое. Чтобы обеспечить возможность принятия экономически обоснованных решений, на предприятии производятся и анализируются расчеты альтернативных предложений и описываются ожидаемые результаты экономической деятельности. Правда, руководители многих предприятий (особенно небольших) склонны считать, что не стоит тратить время на так называемое "формальное планирование" (т.е. подробно фиксировать на бумаге всю схему действий), поскольку экономическая ситуация так быстро меняется, что приходится постоянно вносить изменения и дополнения в первоначальную схему действий. Однако ученые, а также руководители крупных предприятий относят планирование к деятельности высшего порядка и считают, что формальное планирование предоставляет немало выгод:

- помогает руководству предприятия мыслить перспективно;
- способствует четкой координации предпринимаемых предприятием усилий;
- формирует систему целевых показателей деятельности для последующего контроля;
- готовит предприятие к возможным внезапным рыночным переменам;
- демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц;
- способствует также привлечению инвестиций в производство и организации совместных предприятий с зарубежными фирмами.

Целью работы является изучение бизнес-планирования в организации.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач:

1. Изучить теоретические основы бизнес-планирования в организации.
2. Проанализировать систему бизнес-планирования предприятия на примере ОАО "Челнынефтепродукт".
3. Разработать предложения по совершенствованию системы бизнес-планирования на ОАО "Челнынефтепродукт".

Объект исследования: ОАО "Челнынефтепродукт".

Предмет исследования: бизнес-планирование в ОАО "Челнынефтепродукт".

Методологической основой для написания работы послужили нормативные акты,

труды отечественных и зарубежных авторов, материалы периодической печати, отчетности предприятия.

1. Теоретические основы бизнес-планирования в организации

1.1 Сущность бизнес-планирования

Одним из наиболее употребляемых терминов в современной рыночной экономике является "бизнес-план". Его актуальность предопределяется тем, что ни одно серьезное управленческое решение не может быть принято без представленного в той или иной форме бизнес-плана. Даже при интуитивном решении менеджера последний всегда предварительно сопоставляет хотя бы в уме данные, лежащие в основе бизнес-планирования.

Бизнес-план - это план развития предприятия, необходимый для совершенствования имеющихся и освоения новых сфер деятельности предприятия, создания новых видов и форм бизнеса. Бизнес-план -- комплексный документ, отражающий важнейшие аспекты и данные, обеспечивающие объективное и целостное представление о современном и будущем состоянии бизнеса.

Иначе говоря, бизнес-план -- это плановая программа оптимизации бизнеса.

Подобный план может быть разработан как для только создающегося предприятия, так и для уже существующей экономической организации на очередном этапе ее развития с учетом ступени их жизненного цикла.

Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося, предприятия, так и для уже существующих экономических организаций на очередном этапе их развития. Бизнес-планирование решает следующие важные проблемы [2, С. 74]:

определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия,

снижает риск предпринимательской деятельности;

конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей системы;

привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы;

помогает получить ценный опыт планирования, развивает перспективный взгляд на организацию и её рабочую среду.

Как видно, в отличие от традиционного плана организации бизнес-план учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц которые могут быть полезны новому делу. Помимо инвесторов заинтересованными лицами будущего бизнеса являются потенциальные потребители и поставщики фирмы.

Для начинающего предпринимателя бизнес-план - это по сути, всё, чем он может привлечь внимание инвесторов. Уровень составленного бизнес-плана становится показателем надёжности серьёзности предпринимателя и его дела.

Как правило, бизнес-план является отправной точкой для начала переговоров между предпринимателем и возможными инвесторами (например, банками). Особенно необходим бизнес-план при ведении переговоров с иностранными инвесторами.

Бизнес-план, как никакой другой из планов фирмы, имеет внешнюю направленность,

превращая в своего рода товар, продажа которого должна принести максимально возможный выигрыш.

К сожалению, российская специфика состояния рынка усложняет процедуры разработки бизнес-планов и учета в них ряда трудно предсказуемых факторов. К последним можно отнести уровень инфляции, плавающие банковские и налоговые ставки, перевод рублевых показателей в твердые валюты, проблемы оплаты поставок из-за кризиса неплатежей, недостаточность информационных и статистических данных и т.д.

Механизм делового планирования в России включает в себя теорию, методологию и практику, охватывающие все особенности российского экономического климата. Деловое планирование призвано объединить в себе все этапы реализации предпринимательских идей - от возникновения до воплощения в жизнь. Такого рода планирование призвано включать в себя в России выбор возможных проектов реализации идей; выявление наиболее реального проекта и оценка его осуществимости на основе предварительного технико-экономического обоснования; разработку детализированного бизнес-плана; обеспечение реализации этого плана; оценку фактической эффективности внедрения; корректировку плана с целью повышения эффективности функционирования. Уже сейчас бизнес-план становится главным документом внутрифирменного планирования на предприятии.

В условиях рыночной экономики подобный план должен быть плановой программой изучения рынка и конкурентов, рискованной производственно-хозяйственной и финансовой деятельности и продаж, обеспечивать адаптацию деятельности фирмы к новым условиям. Такого рода подход предполагает возможность и необходимость разработки локальных бизнес-планов по отдельным проектам, продуктам (товарам) и услугам. В кризисных же условиях бизнес-план предприятия призван, прежде всего, решать задачи улучшения его финансового состояния. Формирование антикризисного бизнес-плана одна из наиболее характерных особенностей бизнеса в России.

Составление бизнес-плана фирмы может не только привлечь инвесторов, но и оказать помощь ее менеджменту, в частности, в изучении всех тонкостей ситуации. Хорошо проработанный проект помогает выявить скрытые недостатки в деятельности фирмы, в том числе те, которые могут помешать его выполнению, тщательно проанализировать рынок и открыть новое поле деятельности, обнаружить просчеты в маркетинговой стратегии конкурентов. Бизнес-план это стартовая площадка любого попавшего в затруднительное положение предприятия, фундамент его оздоровления. Но необходимо всегда помнить, что лишь тщательное исследование может привести к составлению реально выполнимого плана обеспечения рыночной стабильности фирмы. Любая ошибка может стоить дополнительных немалых средств, а может быть, приведет к краху всего проекта. Хотя бизнес-план в целом считается инструментом для получения кредита, он служит и другим целям [7, С. 54]:

- выявлению целей бизнеса;
- оказанию содействия выработке стратегии и оперативной тактики для достижения

целей бизнеса;

- созданию системы измерения результатов деятельности;
- предоставлению инструментария управления бизнесом;
- предоставлению средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса, а также выявления альтернативных стратегий выживания.

Таким образом, бизнес-план представляет собой специальный инструмент управления, широко используемый практически во всех областях современной рыночной экономики независимо от масштабов и сферы деятельности предприятия, формы собственности.

1.2 Основные показатели, используемые в бизнес-планировании

Методология анализа результатов деятельности предприятий, а также прогнозирование и планирование финансового состояния как важнейшие элементы менеджмента становятся на российских предприятиях особой сферой специальных прикладных исследований, поскольку рыночные условия требуют достоверной, надежной информации для хозяйствующих субъектов.

Как международная, так и отечественная практика свидетельствуют, что прогнозирование и бизнес-планирование являются неотъемлемой частью управления предприятием. Переход к прогнозированию и планированию предопределил необходимость изменения организационной структуры, источников финансирования и в целом финансовых взаимоотношений всех субъектов экономики.

Сущность прогнозирования и бизнес-планирование на предприятиях заключается в том, что [3, С. 89]:

- прогнозирование и планирование выступают как непрерывный процесс принятия управленческих решений, в ходе которого устанавливаются и постоянно уточняются цели и задачи развития предприятия; определяются стратегия и политика их достижения: разрабатываются детальные планы, в которых скоординировано выполнение показателей, отражающих самые различные аспекты развития экономики предприятия;
- реализация выбранной альтернативы происходит на основе решений, принимаемых сегодня;
- бизнес имеет дело с выбором возможной альтернативы развития из множества вариантов;
- исходной посылкой прогнозирования и планирования являются принципы единства, участия, непрерывности, гибкости, точности, позволяющие обеспечивать денежные поступления и прибыль в объеме, удовлетворяющем заинтересованные в результатах работы группы лиц (собственников, менеджеров, администрацию региона, и т.д.);
- в силу различий в самой сущности и характере проявления факторов производства и задач, следующих из отдельных направлений деятельности предприятия, планирование подразделяется по горизонту на долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное. Прогнозирование же основывается на творческом предвидении будущего, носит поисковый, экспертный, нормативный характер.

Процесс бизнес-планирования проходит обычно поэтапно. В него входит разработка магистральных целей развитие предприятия, определение более конкретных, детализированных целей на заданный период времени, выявление путей и средств их достижения, а также контроль за реализацией поставленных целей посредством сопоставления плановых показателей с фактическими.

Бизнес-планирование обычно ориентировано на данные прошлого, но имеют целью определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Надежность прогнозирования и планирования во многом зависит от точности фактических показателей прошлого. Иными словами, гарантировать эту надежность невозможно без точного бухгалтерского учета и необходимой обширной статистической базы [3, С. 91].

Бизнес-планирование необходимо формализовать с таким расчетом, чтобы при разработке стратегических, долгосрочных, среднесрочных, краткосрочных и текущих планов использовались все имеющиеся показатели. Эти планы должны формироваться так, чтобы в них можно было вносить изменения, а сами планы связывать с меняющимися условиями.

Окончательное определение показателей планов всегда остается за руководством также как координация и контроль за их выполнением. Следовательно, прогнозирование и планирование должны охватывать все важнейшие направления деятельности и подсистемы управления предприятия с тем, чтобы ориентировать их на достижение поставленных целей. В основу планов по конкретным направлениям развития предприятия закладываются отдельные задачи с оценкой в денежных показателях.

Бизнес-планирование должно отталкиваться от так называемых узких мест, иными словами, от таких сфер деятельности предприятия, в которых манёвренность, а потому и возможность влияния на развитие дел более ограничены. Еще недавно это была сфера производства, так как во многих случаях запрос превышал производственные мощности. В последнее же время узким местом обычно является сбыт и финансовое обеспечение, как текущего производства, так и особенно, обновления производственных фондов.

По различным отраслям деятельности предприятия составляются обособленные, но зависящие друг от друга планы. На сегодняшний день в основе прогнозирования и планирования на предприятиях лежат требования рынка, необходимость получения максимальной прибыли. В рамках любого плана представлена, с одной стороны, общая картина деятельности хозяйствующего субъекта, с другой -- возможности, позволяющие реагировать на изменение ситуации на рынке. Из этого следует, что для составления планов необходим сбор исходной информации, которая дает наиболее полное представление о положении на рынке.

Основой формирования бюджета предприятия, как известно, являются отчет о прибыли и бухгалтерский баланс хозяйственной деятельности. После составления бюджета по прибыли формируется финансовый план, который разрабатывается на основе сопоставления ожидаемых платежей и поступлений и дает представление о будущем финансовом положении предприятия. Он составляется, как правило, на год

с разбивкой по кварталам.

Затем разрабатывается плановый баланс на основе показателей бюджета по прибыли и финансового плана. Обычно, бюджет предприятия состоит из трех документов: бюджета по прибыли, финансового плана и планового баланса хозяйственной деятельности.

Условием достижения рентабельности продукции самокупаемости и самофинансирования предприятия в условиях рынка являются не только эффективное и непрерывное обеспечение материалами, трудовыми и финансовыми ресурсами в нужном количестве, соответствующего качества и по приемлемым ценам, но и обязательная ориентация производства только на выпуск продукции, необходимой рынку.

По своему содержанию эти задачи многоплановые и достаточно сложные для своего решения. Это объясняется тем, что поиск необходимых ресурсов для выпуска продукции и сбыта последней происходит в жесткой конкурентной борьбе.

Реализация данной цели требует соблюдения в ходе планирования и прогнозирования ряда общих принципов, следование которым обязательно в условиях рыночной экономики. Среди них:

- определяя конкретные направления использования финансовых ресурсов, необходимо учитывать различия в уровне получаемой отдачи и ориентироваться на такие затраты, которые позволили бы получить предельно высокую рентабельность;
- определяя долгосрочные направления вложения средств,
- необходимо предусматривать наиболее экономичные методы их финансирования;
- в ходе планирования обеспечивается сбалансированность рисков, для чего затраты с высокой финансовой отдачей, но повышенным риском следует разумно сочетать с инвестированием средств в объекты, хотя и менее рентабельные, но с гарантированным доходом;
- при выборе источников привлечения ресурсов и оценке направлений их инвестирования существенно помнить об условиях обеспечения платежеспособности и ликвидности предприятия, чтобы не допустить его банкротства из-за непродуманных решений;
- в ходе прогнозирования и планирования необходимо учитывать инфляционную составляющую, на нее важно делать корректировку во всех расчетах.

Научно обоснованное управление, планирование и прогнозирование будущей деятельности - гарантия отсутствия технологических и финансовых провалов в будущем. Без этого невозможно эффективное функционирование российских предприятий в условиях глобального рынка и выход последних на международные рынки.

Таким образом, можно сделать вывод, что планирование деятельности фирмы с помощью бизнес-плана имеет ряд положительных моментов:

- 1) заставляет руководителей активно заниматься перспективами фирмы;
- 2) устанавливает показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля;
- 3) заставляет менеджера четче и конкретнее определить цели фирмы, стратегии и

тактики их достижения;

4) делает фирму более подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций, т. е. уменьшает время адаптации;

5) устанавливает обязанности и персональную ответственность всех руководителей фирмы по обеспечению достижения поставленных целей.

2. Анализ системы бизнес-планирования предприятия на примере ОАО "Челнынефтепродукт"

2.1 Краткая характеристика деятельности ОАО "Челнынефтепродукт"

ОАО "Челнынефтепродукт" сведения о государственной регистрации 28.12.1993.

Высшим органом управления ОАО "Челнынефтепродукт" является общее собрание его акционеров. Совет директоров, состоящий из 21 человека, осуществляет общее руководство текущей деятельностью и принимает решения по всем вопросам деятельности за исключением вопросов, отнесенных действующим

законодательством к исключительной компетенции общего собрания акционеров.

Руководство текущей деятельностью осуществляется Генеральным директором и Правлением. Генеральный директор является Председателем правления и назначается в порядке, установленном законом и Уставом общества сроком на 5 лет. Генеральный директор также является единоличным исполнительным органом.

Органом контроля за финансово - хозяйственной деятельностью является Ревизионная комиссия.

Структура управления. Управление предприятием включает в себя управление работниками, средствами производства, производственными ресурсами, финансами, технологиями. В руководстве предприятием важно управление всеми факторами производства и всеми видами используемых ресурсов, однако ведущее место принадлежит управлению персоналом, кадрами.

Во главе стоит начальник, которому подчинены 2 заместителя: по технической службе - главный инженер, по службе эксплуатации - заместитель начальника. В непосредственном подчинении начальника находится ряд отделов и служб: плановый отдел, бухгалтерия, отдел кадров, служба безопасности движения и другие. Директор предприятия назначается и освобождается от должности руководством.

Главный инженер возглавляет техническую службу и несет ответственность за техническое состояние подвижного состава, состояние и развитие технической базы, материально-техническое снабжение. Для обеспечения выполнения возложенных обязанностей главный инженер имеет два основных производственных подразделения: мастерские, возглавляемые начальником мастерских, гараж, возглавляемый начальником гаража, кроме главных производственных звеньев, главному инженеру подчинен ряд подразделений и служб, ведающих вопросами технической подготовки и ремонтом зданий, сооружений и технических средств. Отдел эксплуатации в УТТ возглавляется заместителем начальника предприятия. В его обязанности входит организация перевозок грузов и пассажиров, обеспечение выполнения установленного плана перевозок, контроль за рациональным использованием подвижного состава на линии. Отдел эксплуатации несет

ответственность за выполнение установленных планом показателей использования и производительности подвижного состава.

Техническая служба несет ответственность за техническое состояние парка и своевременную подготовку его к выпуску на линию. В ее обязанности входит обеспечение хранения, технического обслуживания и ремонта подвижного состава.

Планово-экономический отдел разрабатывает оперативные планы для всех производственных подразделений в форме планов-зданий сроком на один месяц. На основании производственной программы ежемесячно до колонн и отделу эксплуатации доводится оперативный план ежедневного выхода техники по колонне и производственное задание по каждой единице техники.

Отдел кадров осуществляет прием, увольнение и ведение личных дел всего персонала, изучает правильность использования работников и следит за их передвижением по службе.

2.2 Анализ существующей системы бизнес-планирования ОАО "Челнынефтепродукт"

Охарактеризуем систему бизнес-планирования на предприятии. В основе принятия решений в области бизнес-планирования лежат инвестиционные качества самого проекта, те доходы, которые получит предприятие в будущем. Специфический механизм проектного финансирования включает анализ технических и экономических характеристик инвестиционного проекта и оценку связанных с ним рисков, а базой возврата вложенных средств являются доходы проекта, остающиеся после покрытия всех издержек. В 2009 г. был разработан и внедрен проект, направленный на расширение ассортимента товара (начиная с 2010 г. в ассортимент расширился за счет осуществления продажи газа).

Этапами проектного цикла в банке являются: предварительный отбор проектов; оценка проектных вложений; ведение переговоров; принятие проекта к финансированию; контроль за реализацией проекта; ретроспективный анализ.

Технико-экономическое обоснование (бизнес-план) является основным документом инвестиционного проекта, на основе которого принимается окончательное решение о реализации проекта и его финансировании. Управление инвестиционным проектом проводится по результатам анализа выполнения плана, представленного в технико-экономическом обосновании. Окончательное решение принимает генеральный директор ОАО "Челнынефтепродукт".

Бизнес-план состоит из нескольких разделов, рассмотренных ниже.

1. Описание фирмы. Для кредиторов важно получить как можно больше сведений о предприятии, поэтому они проявляют большой интерес к его истории. Должны быть указаны статус фирмы, ее организационно-правовая форма, дата и место регистрации, ее владельцы и управленческий персонал со всеми изменениями перечисленных позиций за последние 5 лет. Описание фирмы было представлено в предыдущем параграфе.

В начале основного раздела бизнес-плана дается краткое описание бизнеса: направление деятельности (производство, торговля, услуги); состояние отрасли в целом и место, которое данная фирма в ней занимает; кто является потребителем продукции фирмы; является ли бизнес сезонным, ориентирован ли он на

производство небольшого количества высококачественных товаров (услуг) или на массовое производство дешевых. Здесь же обычно кратко излагаются цели бизнес-плана: какие средства хочет получить предприниматель, на какие цели и в какие сроки, какая ожидается прибыль от вложений. Этот раздел дает еще один шанс обратить внимание инвесторов на наиболее привлекательные черты данного предприятия.

Согласно Устава организации основными видами деятельности ОАО

"Челнынефтепродукт" являются: перевозка опасных грузов (горюче-смазочные материалы), погрузо-разгрузочные работы, транспортно-экспедиционные работы и услуги; оптовая торговля; розничная торговля; посреднические услуги при купле-продаже товаров народного потребления и др. Отметим, что оптовая торговля ОАО "Челнынефтепродукт" базируется на продаже горюче-смазочных материалов: бензин, дизельное топливо, битум.

2. Описание товара или услуги. В этом небольшом разделе ОАО

"Челнынефтепродукт" описывает продукцию своего предприятия: обрисовать ее физические свойства, объяснить, какие потребности удовлетворяют его товары (услуги), что отличает данный товар или услугу от других, имеющих на рынке, каковы его преимущества и недостатки и что выигрывает потребитель, приобретая именно этот товар. ОАО "Челнынефтепродукт" осуществляет продажу на основе лицензии и патенты на право продажи горюче-смазочных материалов.

3. Цели и стратегия предприятия. Управление стратегией предусматривает выбор миссии, определение стратегии, анализ ее качества, реализацию стратегии. Понятие качества присутствует на всех этапах управления стратегией. Прежде всего, необходимо выявить эффективность деятельности предприятия в результате выбранной стратегии. На этапе управления стратегией одной из главных задач является управление ее качеством. Миссия предприятия ОАО "Челнынефтепродукт" - поставка широкого ассортимента горюче-смазочных материалов в любой регион России.

Стратегическая цель предприятия - стать лидерами на рынке горюче-смазочных материалов. Подцелями являются: 1) расширение ассортимента реализуемых товаров; 2) увеличение объемов деятельности и прибыли; 3) повышение конкурентоспособности предприятия; 4) выход на новые рынки (рынки соседних регионов). С учетом расширения ассортимента - стратегия предприятия наступательная, направленная на расширение рынка сбыта.

4. План маркетинга. План маркетинга составляется на основе маркетинговых исследований, состоящих из сбора, обработки и анализа информации. При их проведении рынок делится на сегменты, выбираются наиболее подходящие из них и проводится позиционирование товара на выбранных сегментах. Позиционирование подразумевает выделение своего товара из ряда конкурентных, формулировку его преимуществ и отличительных черт с точки зрения покупателя. Позиционирование - это причина, по которой покупатель выбирает данную продукцию.

Приведем данные маркетингового исследования. Потребителей можно объединить в следующие группы: автозаправочные станции, розничные предприятия горюче-

смазочные материалы, мелкие оптовые предприятия. Выделим параметры позиционирования: на основе цены; на основе имиджа; на основе высокого качества; на основе комбинации выгод; на основе использования товара; на основе решения специфических проблем. Применительно к деятельности ОАО "Челнынефтепродукт" можно отметить следующие атрибуты: позиционирование на основе цены (в исследуемой организации установлены более низкие цены по сравнению с крупными конкурентами); на основе высокого качества.

Далее проведем анализ конкурентоспособности продукции. Анализ проведем с помощью экономических показателей, так как объектом исследования являются товары для перепродажи. Так, как реализуемые товары используются в автомобильном транспорте (имеющем техническое назначение), то при расчете конкурентоспособности продукции будем использовать бальную систему. Следует отметить, что в ОАО "Челнынефтепродукт" реализуется продукция известных фирм. Проведем анализ конкурентоспособности бензина. В настоящее время реализуется три марки бензина: А 76, А92, А 95.

Цену на продукцию не превышает цены конкурентов, качество бензина - высокое. Уровень обслуживания покупателей достаточно высокий. Для крупных оптовых покупателей предоставляются скидки (в зависимости от объема закупок). Горюче-смазочные материалы поступают от заводов-производителей. Отношения строятся на основании хозяйственных договоров.

Таблица 2.1.1. Результаты оценки конкурентоспособности ГСМ

Показатель

бензин

дизтопливо

битум

Максимальное значение

Оценка изделий в баллах

7,8

6,9

6,5

10

Оценка изделий в %

88

75

74

100

Средняя цена, за тонну

12500

9800

24000

-

Таким образом, можно сказать, что ОАО "Челнынефтепродукт" продаваемая продукция достаточно конкурентоспособна, что позволяет Обществу занять свою нишу на рынке. Проведем анализ конкурентоспособности предприятия. Далее проведем сравнительный анализ отдельных параметров исследуемого предприятия и предприятия-конкурента (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2. Сравнительный анализ ОАО "Челнынефтепродукт" и предприятия-конкурента

Наименование параметров

ООО "Волга-ТЭК"

ООО "Лукойл"

1. Месторасположение оптовых складов (баллы)

10

9

2. Средняя стоимость 1 т ГСМ (тыс. руб.)

13,51

13,65

3. Поставщики (баллы)

10

9

4. Широта ассортимента (баллы)

8

7

5. Глубина ассортимента (баллы)

5

6

6. Разнообразие форм продаж (баллы)

9

8

7. Ставка за пользование кредитами, %

18

20

8. Объем товарооборота (тыс.руб.)

76622

56891

9. Имидж организации (баллы)

9

9

10. Используемая реклама

(радио, газеты)

газеты

11. Маркетинговые исследования

Посредством опроса

Посредством опроса

12. Послепродажное обслуживание

Используется

нет

13. Стимулирование работников отдела продаж

Повременно-премиальная форма оплаты труда

Сдельная форма оплаты труда

14. Качество продукции (баллы)

84

83

15. Торговая наценка, %

25

28

Сравнительный анализ предприятия ОАО "Челнынефтепродукт" и конкурирующего

предприятия ООО "Лукойл" показал, что исследуемое более конкурентоспособно по таким параметрам как: местоположение, стоимости, объемам оборота оптовой торговли, формы продажи товаров и др.

Маркетинговая стратегия. Этот раздел должен строиться исходя из самого понятия маркетинговой стратегии, означающего планирование и организацию сил и средств предприятия и использование их в наиболее выгодных и перспективных направлениях. В этом разделе ОАО "Челнынефтепродукт" детализирует цели маркетинга по продаже конкретных товаров, определяет рынки, на которые его фирмы будут ориентироваться, основные сегменты рынков по каждому отдельному виду товаров, тактику конкурентной борьбы, бюджет маркетинга и т.д. После этого определяется конкретная маркетинговая стратегия для достижения указанных целей.

Анализ рынка. Этот раздел должен начинаться с анализа состояния отрасли, к которой относится данное предприятие. Анализ отрасли выявляет основных конкурентов и показывает остроту конкуренции, сильные и слабые стороны конкурентов, а также их предполагаемое воздействие на данное предприятие. Результаты сравнительного анализа конкурентов часто бывают представлены в виде таблиц или диаграмм. Иногда специфика рынка позволяет на основе анализа не только выявить настоящих конкурентов, но и дать прогноз развития конкуренции в будущем. Большое значение на деятельность оптового звена, осуществляющего реализацию горюче-смазочных материалов, оказывает колебания уровня цен на мировом рынке. Так, например, рассматривая динамику цен на нефть на мировом рынке, отметим, что ежегодный рост цен на нефть, используемую в качестве сырья, составляет в среднем за год 15-25%. Отметим, что реализация отечественной нефти составляет одну из самых доходных частей государственного бюджета и составляет основу формирования резервного фонда РФ.

Помимо конкурентов на развитие рынка оказывают влияние и другие внешние факторы, такие как государственное регулирование, политика поставщиков, политическое положение в стране и общественное мнение. Если какой-то из этих факторов играет для данного производства особо важную роль, его следует рассмотреть подробным образом.

Здесь также может быть рассчитан предполагаемый объем продаж. Целесообразно рассчитать долю рынка и сделать не один, а несколько вариантов расчетов и прогнозов: консервативный, наиболее вероятный и оптимистический. Результаты дополним планируемым уровнем закупок и расчетов прибыли (таблица 2.2.3. Таблица 2.2.3 Прогнозируемый объем продаж газа в ОАО "Челнынефтепродукт" на 2010 г.

Показатели

Прогноз, тыс.руб.

консервативный

наиболее вероятный

оптимистический

Объем продаж газа

5000

6000

7000

Величина затраты, связанных с продажей газа

4500

5300

6000

Прибыль

500

700

1000

Приведенные в таблице 2.2.3 данные свидетельствуют о том, что при консервативном сценарии предполагаемый уровень прибыли составит 500 тыс. руб., наиболее вероятном сценарии - 700 тыс. руб.; оптимистическом сценарии - 1000 тыс. руб. На рис. 2.2.1 приведены данные сравнительного анализа финансовых результатов от продажи газа по различным сценариям.

Рис. 2.2.1. Данные сравнительного анализа финансовых результатов от продажи газа по различным сценариям в ОАО "Челнынефтепродукт"

Ценообразование. При анализе ценообразования рассматривается общий подход фирмы к ценовой политике, ее ценовая стратегия. Наиболее распространенные варианты обычно включают принцип ценообразования в зависимости от: качества продукции - чем выше качество, тем выше цена; издержек производства - чем они ниже, тем ниже цена; цен конкурентов.

Любая фирма, претендующая на привлечение внешнего финансирования, должна провести предварительное исследование относительно возможной реакции потребителей на повышение или понижение цены (рассчитать эластичность спроса по цене), а также рассмотреть комплекс мер, которые следует принять в случае изменения цен конкурентов. Отметим, что цены на горюче-смазочные материалы достаточно эластичны, т.е. чем выше цена тем ниже продажи и, наоборот.

При определении ценовой стратегии обычно исходят из целей фирмы, поэтому для различных стадий жизненного цикла товара ценовая политика может быть различной. В настоящее время цели ценовой политики ОАО "Челнынефтепродукт"

связаны с обеспечением заданной величины объема продаж (наступательная стратегия).

Схема продвижения товаров/услуг. Сюда относятся разработка оптимальных схем логистики (вопросы транспортировки и складирования), создание каналов сбыта (магазинов, посредников, дилерской сети) и методов стимулирования продаж, организация послепродажного обслуживания, рекламная кампания и формирование общественного мнения.

5. Финансовый план. В финансовом плане все изложенное в предыдущих разделах находит цифровое выражение: оперативные планы (отчеты) за каждый период и по каждому товару и рынку; планы (отчеты) о доходах и расходах по производству товаров, которые показывают, получает ли предприятие прибыль или терпит убытки; план (отчет) о движении денежных средств показывает поступление и расходование денег в процессе производственной деятельности предприятия; балансовый отчет, подводющий итоги деятельности.

Важнейшим пунктом финансового плана является расчет показателей эффективности инвестиционного проекта. Расчет этих показателей подробным образом приведен во второй части статьи.

6. Инвестиционный план. Инвестиционный план предназначен для систематизации информации о затратах инвестиционной стадии. Инвестиционный план содержит информацию об инвестиционных мероприятиях, представленных в календарном плане. К таким мероприятиям можно отнести организационные и другие издержки подготовительного периода (все издержки до момента пуска предприятия и сбыта продукции и услуг), приобретение участков земли, приобретение и строительство зданий и сооружений, приобретение и изготовление оборудования. Таблицы мероприятий содержат номер этапа, наименование этапа, дату начала этапа, длительность этапа в днях, курс руб./долл., стоимость работ в руб./долл.

7. Производственный (организационный) план. Основной целью составления производственного плана является доказательство потенциальным партнерам способности предприятия качественно и в надлежащий срок производить товар, т.е. эффективность предприятия. Степень детализации производственного плана связана с характером производства: чем выше технологическая сложность производственных процессов, тем подробнее производственный план.

Обычно производственный план включает разделы с описанием технологии производства, ресурсов предприятия и менеджмента.

Технология производства. В этом разделе описывается процесс разработки продукта, особенно нового, и результат в виде производственных патентов, лицензий, товарных знаков. Здесь описывается поставщик, планируемый объем закупок, планируемый объем и сроки перечисления денежных средств на поставленные товары.

Можно также описать производственный процесс: последовательность операций, особенности производства (экологичность, безопасность), структуру издержек производства, перспективу их снижения и организацию сервиса.

Внешние факторы, оказывающие влияние на производственную деятельность. К их

числу относятся: доступ к экономическим ресурсам, поставщики, клиенты, изменения в технологии, а также изменения в федеральном и местном законодательстве.

Риски. Здесь необходимо описать виды рисков и меры по их снижению. Ресурсы. Как правило, в бизнес-плане рассматриваются материальные и человеческие ресурсы предприятия. К материальным ресурсам в ОАО "Челнынефтепродукт" относятся производственные помещения, транспортные средства, машины и оборудование, сырье и материалы, запасы готовой продукции.

В контексте бизнес-плана рассматриваются местоположение предприятия, наличие транспортной и коммуникационной инфраструктур, производственные площади, количество и технический уровень оборудования.

Наибольший интерес для инвесторов представляет анализ человеческих ресурсов и прежде всего управленческого аппарата. Отдельно рассматриваются такие группы, как сотрудники на ключевых постах (директора по производству, маркетингу, кадрам, финансам и др.), юрисконсульт, члены совета директоров и др.

В настоящее время численность персонала ОАО "Челнынефтепродукт" составляет 28 чел. Организационная схема управления предприятием показывает, как взаимодействуют службы, кто и чем занимается, как осуществляются координация и контроль за различными видами деятельности.

Таковы особенности бизнес-планирования на предприятии. Следует также отметить, что в основе принятия решений в области бизнес-планирования лежат инвестиционные качества самого проекта, те доходы, которые получит предприятие в будущем. Важнейший этап бизнес-планирования - расчет показателей его эффективности.

3. Совершенствование системы бизнес-планирования на ОАО "Челнынефтепродукт"

3.1 Внедрение системы бюджетирования на предприятие

Бюджетирование в общем виде можно представить как информационную систему внутрифирменного, корпоративного управления с помощью определенных финансовых инструментов, называемых бюджетами. Термин "бюджетирование" имеет множество различных трактовок. По определению Института дипломированных бухгалтеров и специалистов по управленческому учету (США), бюджет -- это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый для определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходов, которые должны быть понижены в течение этого периода, а также капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

Такой диапазон мнений относительно сущности бюджетирования чаще всего продиктован либо не знанием общей методологии создания данного процесса, его задач, и результатов, которые можно получить в процессе внедрения этих технологий, либо попыткой внедрить зарубежные методики без адаптации их к российским условиям хозяйствования.

Среди встречающихся определений следующая формулировка понятия "бюджетирование" является наиболее точной и полной, это связано с тем, что в ней

указано его истинное назначение на предприятии: "Бюджетирование - это процесс составления и принятия бюджетов, с одной стороны, а с другой - управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений".

В нашей стране под бюджетированием часто понимают так называемое казначейское бюджетирование, то есть регламент управления денежными средствами, используемыми в операционной (основной) деятельности коммерческой организации. В мировой практике бюджетирование - это элемент менеджмента, ориентированный на управление коммерческой организацией (в денежных показателях), представляющий собой методологию планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов. Таким образом, по отношению к нему казначейская функция является вторичной.

В самом общем виде назначение бюджетирования в компании заключается в том, что это основа:

- планирования и принятия управленческих решений в компании;
- оценки всех аспектов финансовой состоятельности компании;
- укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам компании в целом и собственникам ее капитала.

При этом в каждой компании может быть свое назначение бюджетирования в зависимости, как от объекта финансового планирования, так и от системы финансовых и нефинансовых целей.

Предлагаемая форма бюджета продаж (розничного товарооборота), в целях упрощения рассмотренная на примере реализации нескольких видов товаров (таблица 3.1.1).

Таблица 3.1.1 Бюджет продаж ОАО "Челнынефтепродукт" (на ноябрь 2010 г.)

Наименование товара

Стоимость, тыс.руб.

Объем оборота оптовой торговли

Количество, т.

Стоимость, тыс.руб.

Битум

15

100

1 500

ГАЗ

7 000

6

42 000

Дизельное топливо

4 500

12

54 000

В приведенной форме бюджета отражены фактические показатели, не сравнимые с планируемыми (прогнозными), поэтому такой бюджет может быть использован как статичный вариант предоставления информации о продажах товаров. Затем определяется бюджет товарных запасов, который служит информационной базой бюджетов закупок, трудовых затрат и условно-переменных издержек обращения. Отметим, что бюджет товарных запасов должен строиться с учетом нормирования ресурсов и лимитов остатков товаров в каждом конкретном предприятии.
Таблица 3.1.2 Комплексная увязка показателей оборота "Челнынефтепродукт" за 2006 - 2010 гг. (тыс. руб.)

Показатели

Годы

Темп изменения, %

2008

2009

2010

2009г. к 2008г.

2010г. к 2007г.

Остатки товаров на начало

501

394

684

78,6

173,6

Поступило товаров

67749

76912

87759

113,5

114,1

Итого:

68250

77306

88443

113,3

114,4

Реализовано товаров

67856

76622

89463

112,9

116,7

Остатки товаров на конец

394

684

1980

173,6

в 2,9 раза

Итого:

68250

77306

88443

113,3

114,4

Данные таблицы 3.1.2 свидетельствуют о том, что в Челнынефтепродукт" в 2010 г. поступление товаров увеличилось на 14,1 %. Превышение темпов роста поступления над реализацией товаров пагубно отразилось на формировании запасов товаров на конец 2010 г. Остатки товаров на конец отчетного года возросли в 2,9 раза, что связано с привлечением дополнительных оборотных средств. В этой связи в планируемом году перед предприятием встает задача оптимизации поступления и наращивания объемов продажи товаров.

Товарные запасы, рассчитанные на удовлетворение спроса покупателей, в определенных случаях должны превышать объем оптового товарооборота (например, если спрос на товары превышает предложение) в средних, и особенно в крупных, торговых организациях. Спланированная величина товарных запасов позволит, с одной стороны, организовать бесперебойную торговлю, а с другой - не вызовет замораживания товарной массы и падения спроса.

На величину товарных запасов влияет товарооборачиваемость, отражающая интенсивность их использования в сфере обращения. Анализ эффективности использования товарных запасов Челнынефтепродукт" за 2009-2010 гг. проведем на основе данных таблиц 3.1.3

Таблица 3.1.3 Показатели товарных запасов Челнынефтепродукт" за 2010-2011 гг.

Товарные группы

Средние товарные запасы, тыс.руб.

Однодневный оборот оптовой торговли, тыс.руб.

Товарооборачиваемость,
Дни

Изменение товарооборачиваемости,
(+,-), дни

2009

2010

2009

2010

2009

2010

Бензин

124,0

401,0

53,4

79,6

2,3

5,0

2,7

Дизельное топливо

148,0

653,0

111,4

120,5

1,3

5,4

4,1

Битум

77,0

278,0

47,9

48,3

1,6

5,7

4,1

Всего товаров

349,0

1332,0

212,8

248,5

1,6

5,4

3,8

Из данных таблицы 3.1.3 можно сделать вывод о том, что в 2010 г. по сравнению с 2009 г. возросла обеспеченность предприятия товарными ресурсами. В отчетном году предприятие располагало товарами в среднем на сумму 1332 тыс. руб., что в 3,5 раза больше чем в 2009 г.

Оборачиваемость средств, вложенных в товарные запасы в целом по предприятию за исследуемый период замедлилась на 2,4 дня и составила 5,4 дня. Вследствие увеличения периода реализации товаров предприятие было вынуждено привлечь дополнительно оборотные средства в размере 596,4 тыс.руб. Данный показатель свидетельствует о том, что руководство предприятия допустило некоторые ошибки в формировании ценовой и товарной политики, а так же не учло изменение спроса покупателей. Замедление произошло по всем видам горюче- смазочных материалов, особенно по дизельному топливу на 4 дня и битуму - 4 дня.

Как отмечалось ранее, в состав операционного бюджета включаются бюджет закупок и бюджет товарных запасов. Их разделение целесообразно в бюджетировании хозяйственной деятельности крупных торговых организаций, где есть потребность в расчетах больших объемов товарных запасов, определении бюджетов закупок по центрам ответственности (по магазинам, лоткам и пр.).

В средних торговых организациях эти бюджеты следует объединить в сводный бюджет закупок товаров (товарной продукции). Пример сводного бюджета закупок и товарных запасов "Челнынефтепродукт" приведен в табл. 3.2.4.

Таблица 3.1.4 Сводный бюджет закупок и товарных запасов "Челнынефтепродукт" на июнь 2009 г.

№

Показатель

Наименования товарных групп

Итоговая сумма, тыс.руб.

Бензин

Дизельное топливо

Битум

1

Объем товарных запасов на конец отчетного периода (года)

1 500

560

240

2 300

2

Объем товарооборота

18 000

400 000

44 000

462 000

3

Прочее выбытие товаров

-

3 000

-

3 000

4

Величина потребности в товарах

19 500

403 560

44 240

467 300

5

Объем товарных запасов на конец отчетного периода (года)

1 040

230

195

965

Величина закупки товаров

18 460

403 330

44 045

465 835

Использование подобной структуры бюджета Челнынефтепродукт" позволит обеспечить преемственность финансового, управленческого и налогового учета, что ведет к гармонизации названных учетных подсистем в информационном поле управления, сокращает объем учетно-аналитической работы и делает подсистему управленческого учета более гибкой, адекватной задачам управления. Рассматривая структуру бюджета прибылей и убытков, следует отметить целесообразность составления операционных бюджетов не только по условно-постоянным и условно-переменным издержкам обращения, но и по прочим доходам и расходам для усиления аналитичности, детализации управленческого учета, выявления резервов минимизации себестоимости по ее элементам (видам затрат), которое нивелирует неизбежное увеличение объема учетно-аналитической работы.

3.2 Формирование финансового плана предприятия

Финансовое планирование - это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития предприятия.

Финансовое планирование в Челнынефтепродукт" осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования. Финансовое планирование необходимо не только для улучшения платежеспособности предприятия, но и самому руководителю для предотвращения ситуации нехватки финансовых средств и их излишка.

В рамках политики предприятия Челнынефтепродукт" формулируют цели. Общее планирование цели означает определение концепции развития предприятия, которая содержит положения о цели предприятия, а также определяет положение

предприятия по отношению к сотрудникам, партнерам по бизнесу, общественным организациям и обществу. Общими целями "Челнынефтепродукт" является завоевание лидирующих позиций на рынке ГСМ, желаемый рост и долгосрочное возрастание капитала.

В настоящее время в основном в "Челнынефтепродукт" используется краткосрочное планирование и имеют дело с плановым периодом, равным одному году. Это объясняется тем, что за период такой протяженности, как можно предположить, происходят все типичные для жизни предприятия события, поскольку за этот срок выравниваются сезонные колебания конъюнктуры. По времени годовой бюджет (план) можно разделить на месячные или квартальные бюджеты (планы).

Планируя объем и структуру реализации товаров в ОАО "Челнынефтепродукт" исходят из ряда целевых предпосылок. Плановый объем, и структура продажи товаров конкретизируются в соответствии с достигнутым уровнем развития торгового предприятия, выдвинутыми мотивами и устремлениями. Речь идет о создании условий, определенных в качестве базовых для придания динамичности процессу оптовой торговли. При этом учитываются причины неудовлетворенности спроса покупателей и предстоящие изменения в рыночной среде. Кроме того, используются аналитические показатели.

При разработке прогноза сбыта, важен комплексный подход. Существует много различных методов прогнозирования. Среди них наиболее распространенными являются:

1. Опрос группы руководителей различных служб и отделов предприятия.

Предварительно эти руководители должны получить соответствующую информацию относительно рынка. В таком случае собственно прогноз сбыта представляет собой нечто "среднее" из взглядов и наметок опрашиваемой группы руководителей. Подобный метод составления прогноза наиболее подходит для новых предприятий, не имеющих достаточного опыта в использовании других методов. Этот способ применим и тогда, когда отсутствуют детализированные расчеты о состоянии рынка, нет полной статистики о тенденции сбыта тех или иных видов изделий.

2. Обобщение оценок отдельных торговых агентов предприятия и руководителей её сбытовых подразделений. В этом случае анализ рынка дополняется мнением тех, кто непосредственно ощущает реакцию потребителей, острее всего чувствует малейшие колебания потребительских предпочтений. Принимается в расчёт и региональный аспект: отдельные работники или руководители сбыта могут предоставить дополнительную информацию об особенностях реализации тех или иных изделий в разных районах страны. Соответственно точность оценок при таком методе выше, чем при первом. Но организация подобной работы сопряжена с большими накладными расходами. И хотя фирмы, которые дорожат своей маркой, никогда не скупятся на них, часто требуется разработка специальных процедур контроля и бюджетирования этих расходов. В противном случае точность прогноза может негативно отразиться на финансовом положении предприятия. Рекомендуется для торговых агентов применять сделанные формы оплаты труда.

3. Анализ тенденции и циклов, факторов, вызывающих изменения в объёме сбыта. Прогноз сбыта основывается на выявлении с помощью анализа рынка вероятных тенденций и статистически значимых факторов, лежащих в их основе. Обычно в расчет принимаются следующие основные факторы: долгосрочные тенденции роста фирмы, циклические колебания деловой активности, сезонные изменения сбыта компании, возможные нерегулярные влияния забастовок, технических сдвигов, появление на рынке новых конкурентов. Этот метод наиболее предпочтителен при составлении долгосрочных прогнозов. Произведем расчет планируемого объема сбыта Челнынефтепродукт" с учетом сложившихся тенденций (таблица 3.2.1).
Таблица 3.2.1 Планируемый объем сбыта Челнынефтепродукт" с учетом сложившихся тенденций на 2011 г. (тыс.руб.)

Показатель

2010г.

Прогноза на 2011 г.

Отклонение, +/-

1. Объемы сбыта

89463

111292

+21829

2. Затраты на приобретение ГСМ и газа

77897

96904

+19007

Расчет произведем исходя из того факта, что в 2010-2011 гг. возрастет количество автотранспорта, что повлечет за собой увеличение реализации ГСМ (по прогнозам на 14,6 %), кроме того, на уровень оборота оптовой торговли влияние окажут инфляционные факторы (9,8 %), всего на 24,4 %. Данные табл. 3.2.1 свидетельствуют о том, что в соответствии со сложившимися в экономике нашей страны и Республики Татарстан ОАО "Челнынефтепродукт" значительно увеличатся обороты оптовой торговли предприятия.

Заключительным этапом бюджетирования выступает формирование прогнозного бухгалтерского баланса, который также называют аналитическим балансом. ...