

А. Л. Палакян

## Бизнес-планирование экономической деятельности ООО „Русские колбасы“

Научный руководитель: Г. Н. Ардыльян

Аннотация. В данной работе описана методология бизнес-планирования, выполнен расчет издержек, чистой и нераспределенной прибыли, рентабельности предприятия, маржинальной прибыли и точки безубыточности, порога рентабельности и запаса финансовой устойчивости.

### 1. Введение

В рыночной экономике предприниматели не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Главное достоинство бизнес-планирования заключается в том, что правильно составленный бизнес-план дает перспективы развития фирмы, в конечном счете, отвечает на самый важный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело, принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств.

Данный бизнес-план разработан с целью обоснования своевременности и полноты возврата кредитных средств и платежей по кредиту за счет прибыли от производственной и реализационной деятельности ООО „Русские колбасы“.

### 2. Постановка целей и задач

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Он описывает процесс функционирования предприятия, показывает, каким образом его руководители собираются достичь своих целей и задач, в первую очередь, — повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию расти, завоевывать новые позиции на рынке, где оно функционирует [3].

Актуальность данной темы заключается в том, что в рыночной экономике бизнес-план необходим, прежде всего, самому предпринимателю, который должен тщательно проанализировать свои идеи, проверить их реалистичность.

Проблема затрат, связанных с созданием и реализацией продукции, всегда находится в поле зрения как ученых, так и практиков, ибо их величина определяет в конечном счете конкурентоспособность любого предприятия. Снижение этих затрат является залогом повышения эффективности производства и повышения рентабельности предприятия. Цель работы — изучение роли бизнес-планирования деятельности предприятия в окружающей действительности. Достижение поставленной цели обеспечивается решением следующих задач:

- (1) определить состав и структуру затрат мясокомбината при группировке их на переменные, постоянные;
- (2) обосновать степень загрузки производственной мощности мясокомбината;
- (3) разработать методические основы определения предела прибыли в договорной цене на продукцию при заключении договорных отношений с покупателями;
- (4) исследовать современные методы управления затратами на основе маржинального дохода, включая систему „затраты — объем — прибыль“;
- (5) показать финансово - экономическую привлекательность проекта, что позволит предприятию получить поддержку со стороны инвесторов.

### **3. Методы исследования**

Методологической основой написания работы послужили законодательные и нормативные акты, Налоговый кодекс РФ, учебная литература, современные экономические и бухгалтерские журналы, публикации в периодической печати, труды отечественных экономистов в области планирования, контроля и анализа затрат на производство продукции. В работе проведен анализ финансовой устойчивости, выполнен расчет потребности в оборотных средствах. В работе использованы такие общенаучные методы исследования, как анализ и синтез, элементы системного анализа.

Методология исследования базируется на применении методов анализа, графических методов обработки данных.

Таблица 1. Ежемесячный планируемый выпуск продукции

Наименование изделий	Количество тонн в месяц	Доля выпускаемой продукции, %
Колбасы вареные в/с	1	0,85
Колбасы вареные 1с	20	17,02
Колбасы сырокопченые	5	4,26
Сосиски	10	8,5
Колбасы полукопченые	4,5	3,83
Сервелаты	2	1,7
Мясо	75	63,84
Выпуск всего	117,5	100

#### 4. Результаты

В условиях рыночных отношений важнейшим фактором экономического роста предприятия является увеличение объема производства на каждую затрачиваемую единицу материальных и финансовых ресурсов, т.е. повышение результативности работы предприятия.

В результате реконструкции, внедрения механизации производственных процессов, нового отечественного и импортного оборудования, ООО „Русские колбасы“ сможет перерабатывать в день около 3 тонн мяса и мясных полуфабрикатов и 2 тонн колбасных изделий. Главным поставщиком говядины являются сельхозпредприятия Рыбинского района, свинины — Курская область, вместе с тем, определенная часть сырья для переработки формируется за счет поставок из других регионов, включая импорт (Украина, Европа, Аргентина, Парагвай, Бразилия). Согласно производственной программе, ежемесячно планируется выпуск следующей продукции (табл. 1).

Количество торговых точек, куда отправляет общество свою продукцию, увеличилось до 70.

Основной стратегией маркетинга остается ценовая конкуренция. Именно эти основополагающие факторы, из которых последний является решающим, будут являться залогом высокой конкурентоспособности колбасной продукции ООО „Русские колбасы“.

Таблица 2. Средняя отпускная цена 1 тонны продукции с НДС ООО „Русские колбасы“

Показатели	Всего, тыс. руб.
Объем продаж	17616,2
Себестоимость всего	15018,1
в том числе:	
Условно-переменные расходы	13504,8
Условно-постоянные расходы	1513,3
Итого себестоимость 1 тонны	127,8
Отпускная цена 1 тонны без НДС	136,3
Средняя отпускная цена 1 тонны с НДС	149,9

ООО „Русские колбасы“ предполагает производить продажу продукции по договорным ценам. Договорная (контрактная) цена — это цена, по которой осуществляется реализация товаров в соответствии с заключенным договором. Договорные цены могут быть постоянными на протяжении всего срока действия договора или индексироваться на условиях, согласованных обеими сторонами.

За базу определения цены реализации принимается себестоимость изделий плюс прибыль (табл. 2).

Нами была произведена сравнительная характеристика отпускных цен предприятий, выпускающих аналогичную продукцию. Отпускные цены за 1 кг готовой продукции с НДС отразим в таблице 3.

Из данных таблицы 3 можно сделать вывод, что ценовой фактор является решающим фактором конкурентоспособности мясопродуктов ООО „Русские колбасы“, вышеуказанные цены обеспечат рентабельность ООО „Русские колбасы“ на уровне 13,7%.

Результаты маркетингового исследования показали, что разнообразный ассортимент, включающий в себя как дорогие сорта колбас — сервелаты, так и недорогие — вареные колбасы, позволяет говорить о достаточно широком охвате всех слоев населения, и более дешевая и высококачественная продукция ООО „Русские колбасы“ займет часть рыночной ниши по сбыту продукции. Рынком сбыта продукции являются предприятия оптовой и розничной торговли, предприятия общественного питания Ярославской области.

ТАБЛИЦА 3. Сравнительный анализ конкурентов по уровню отпускных цен с НДС, руб. (декабрь 2009 г.)

Наименование изделий	ООО „Русские колбасы“	Рубцовский мясокомбинат	Атрус	Борисовский мясокомбинат	Ногинск
Колбасы вареные, в/с	137,3	155,8	140,8	153,9	262,5
Колбасы вареные 1с	97,0	99,4	97,2	119,5	134,3
Сосиски, сардельки	112,5	134,8	113,9	161,4	173,53
Колбасы полук-ные	145,8	169,3	143,9	217,8	238,3
Сервелаты	168,9	196,0	183,5	278,0	169,0
Колбасы сырок-ные	284,0	290,0	361,8	422,5	487,9
Мясо	160,0	183,8	179,0	296,6	427,1

Объем продаж и прибыль предприятия зависят от цены продукта. Цена должна компенсировать затраты на производство и реализацию продукции, а также обеспечивать прибыль изготовителю. Цена — это показатель, обозначающий денежную сумму, требуемую, предлагаемую или уплаченную за некий товар или услугу. Она является историческим фактом, т.е. относится к определенному моменту и месту. В зависимости от финансовых возможностей, мотивов или особых конкретных интересов покупателя и продавца цена может отклоняться от стоимости [6].

Выпуск продукции предполагает соответствующие затраты ресурсов, величина которых оказывает существенное влияние на уровень развития экономики предприятия. Поэтому каждое предприятие или производственное звено должны знать, во что обходится ему производство продукции. Данный фактор особенно важен в условиях рыночных отношений, так как уровень затрат на производство продукции влияет на конкурентоспособность предприятия, его экономику. Структура затрат по производству колбасных изделий отражена на рис. 1.

Прибыль — конечный финансовый результат хозяйственной деятельности. Ее величина формируется под воздействием трех основных факторов: себестоимости продукции, объема реализации и уровня действующих цен на реализуемую продукцию [2]. Важнейшим из

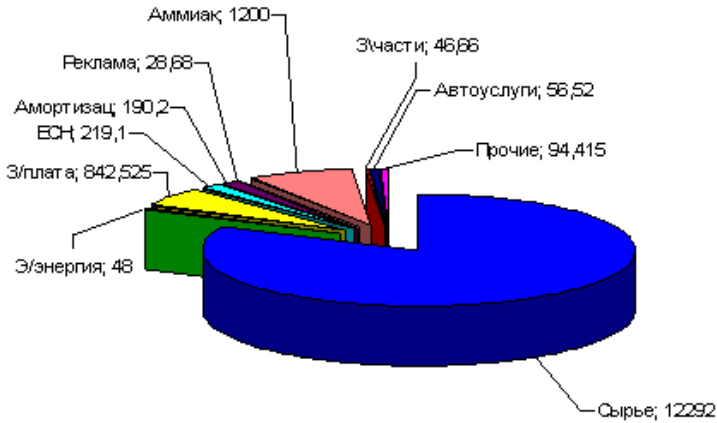


Рис. 1. Калькуляция себестоимости (тыс. руб.)

них является себестоимость. Количественно в структуре цены она занимает значительный удельный вес, поэтому снижение себестоимости очень заметно сказывается на росте прибыли при прочих равных условиях. Постатейный анализ себестоимости и поиск путей ее снижения в значительной мере обесценивается инфляцией и ростом цен на исходное сырье и топливно-энергетические ресурсы [4].

В увеличении прибыли заинтересованы государство (расчет суммы налогов), предприятие и трудовые коллективы, тем самым создается финансовая основа для повышения эффективности деятельности.

С 1 января 2009 года ставка налога на прибыль — 20%. Согласно Федеральному закону от 26.11.2008 № 224-ФЗ ставки налога на прибыль с 1 января 2009 года снижены сразу на 4 процентных пункта (с 24 до 20%) [1]. В соответствии с прежней редакцией Налогового кодекса ставка налога делилась на две части — 6,5% пополняли федеральный бюджет, 17,5 процента — бюджеты регионов. С 1 января 2009 года ставка в федеральный бюджет составляет 2%, а в бюджет регионов — 18%.

В таблице 4 приводится расчет ежемесячной чистой прибыли.

Таблица 4. Расчет месячной чистой прибыли ООО „Русские колбасы“ в 2009 г.

Показатели	Всего
Объем продаж, тыс. руб.	17 616,20
Себестоимость всего, тыс. руб.	15018,1
Балансовая прибыль, тыс. руб.	2598,1
Налог на прибыль, тыс. руб.	519,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	2078,5
Рентабельность, %	11,8

Таблица 5. Расчет месячной маржинальной прибыли и точки безубыточности в 2009 году

Показатели	
Выручка от реализации, тыс. руб.	17616,2
Полная себестоимость, тыс. руб.	15018,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2598,1
Сумма переменных затрат, тыс. руб.	13504,8
Доля переменных затрат в выручке, %	76,7
Сумма постоянных затрат в выручке, тыс. руб.	1513,3
Сумма маржинальной прибыли, тыс. руб.	4111,4
Порог рентабельности, тыс. руб.	6484,1
Запас финансовой устойчивости, тыс. руб.	11132,1
Запас финансовой устойчивости, %	63,2

Каждое управленческое решение, принимаемое в отношении цены, затрат предприятия, объема и структуры ассортимента реализуемой продукции, в конечном счете сказывается на финансовом результате предприятия. Одним из инструментов для решения маркетинговых задач предприятия является анализ взаимосвязи „затраты — объем — прибыль“ [7]. Нами выполнен расчет маржинальной прибыли и точки безубыточности (табл. 5).

Существует прямая связь между постоянными расходами и границей безопасности — чем выше постоянные расходы, тем меньше граница безопасности. В исследуемом нами предприятии граница безопасности составила по расчету — 11132,1 тыс. руб., а в относительных единицах — 63,2%. Граница безопасности представляет ценность для анализа как индикатор, показывающий запас прочности и стабильности предприятия. Чем больше запас прочности, чем дальше от точки безубыточности, тем больше прибыли и более устойчиво предприятие к различным колебаниям.

При неблагоприятном спросе, особенно когда не достигнута точка безубыточности, предприятию необходимо снижать постоянные затраты. И, наоборот, при благоприятном спросе и хорошей границе безопасности предприятие может значительно расширять свои инвестиции, проводя реконструкцию модернизации основных средств.

Работая в сложных рыночных условиях, предприятие заинтересовано в большем получении прибыли, и не просто в большем получении прибыли, но и в более быстром. Чем более стабильно предприятие, тем более высокий показатель границы безопасности. Прибыль больше там, где выше риск. Последний можно оценить, используя понятие полного рычага, который в свою очередь подразделяется на операционный и финансовый рычаг. Рычаг определяется постоянными затратами, которые закладывают в себе риск для предприятия [3].

Операционный рычаг, мера операционного риска, относится к постоянным расходам, связанным с основной деятельностью: производственной, реализационной и административной.

Операционный рычаг = маржинальная прибыль / операционную прибыль = 4111,39 / 2598,1 = 1,6 (табл. 5).

Финансовый рычаг, мера финансового риска, относится к финансовым расходам, возникающим в результате того, что предприятие берет займы, выплачивая проценты. Чем больше финансовая зависимость, тем выше финансовый риск и стоимость капитала. При ставке налога на прибыль в 20% финансовый рычаг исследуемого предприятия составил: 1,25 (2598,1 тыс. руб. / 2078,48 тыс. руб.) (табл. 4). Это означает, что если операционная прибыль увеличится на 1%, то нераспределенная прибыль увеличится на 1,25%.



Кроме вышеперечисленных показателей, используется еще и полный рычаг — это эффект непропорционально большого изменения величины прибыли в связи с использованием постоянных затрат предприятия.

Полный рычаг — это показатель, который объединяет в себе эффекты операционного и финансового рычагов с целью измерить изменение размера нераспределенной прибыли как результата изменения величины продаж.

Для исследуемого нами предприятия полный рычаг определен в размере 2 (1,25x1,6). Это означает, что если объем продаж изменится на 1%, предприятие может ожидать изменение нераспределенной прибыли на 2%.

Финансовое состояние является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности предприятия. Оно определяет конкурентоспособность предприятия и его потенциал в деловом сотрудничестве, является гарантом эффективной реализации экономических интересов всех участников хозяйственной деятельности, как самого предприятия, так и его партнеров.

Устойчивое финансовое положение предприятия является результатом умелого, просчитанного управления всей совокупностью производственных и хозяйственных факторов, определяющих результаты деятельности предприятия.

При прочих равных условиях, прогнозируемая рентабельность вида деятельности по проекту предполагает в сжатые сроки накопление чистой прибыли, достаточной для погашения кредита и сохранения при этом большого запаса финансовой устойчивости.

К концу 2009 года общее увеличение собственных оборотных средств за время кредита составило 25920 тыс. руб., что позволит ООО „Русские колбасы“ полностью расплатиться с основной суммой кредита в размере 55 000 тыс. руб. за 2 года и 2 месяца и значительно сократить существующую кредиторскую задолженность.

## **5. Выводы**

ООО „Русские колбасы“ стремится поддерживать постоянный рост прибыли. Это достигается постоянным снижением производственных расходов, поиском российских поставщиков сырья и упаковочных материалов. Переход на российских поставщиков позволяет снижать себестоимость конечного продукта, экономить средства

на транспортные перевозки (поставки сырья и упаковки из-за границы длительны по времени, финансово дороги и нестабильны, часто происходят задержки поставок из-за погодных условий, таможенных проблем).

К наиболее значимым факторам риска относятся финансовые и правовые риски. Возможные падения курса рубля могут иметь отрицательные последствия для ООО „Русские колбасы“, которое часть мясного сырья, пищевых добавок, упаковочных материалов закупает за границей, а готовую продукцию реализует на внутреннем рынке. Недостаточность собственных оборотных средств приводит к необходимости привлечения заемных средств, поэтому изменение процентных ставок рефинансирования оказывает значительное влияние на финансовое положение предприятия. Увеличение процентных ставок ведет к снижению чистой прибыли. На результаты деятельности ООО „Русские колбасы“ существенным образом влияют изменения в налоговом законодательстве. Изменения валютного регулирования, правил таможенного контроля и пошлин могут иметь отрицательные последствия для ООО „Русские колбасы“, поскольку часть основного сырья и вспомогательных материалов закупается за границей.

Сбыт колбасной продукции осуществляется по среднерыночным ценам в условиях конкуренции с продукцией отечественного и зарубежного производства.

После второго инвестиционного периода предприятие по своим финансовым возможностям в состоянии закупать технологическое оборудование.

Точку безубыточности предприятие проходит в конце первого года предпринимательской деятельности, что благоприятно с точки зрения скорейшего накопления средств для возврата кредита.

Внедрение новых современных технологий производства колбасных изделий даст возможность расширить сложившийся ассортимент колбасных изделий, повысить качество в соответствии с требованиями, предъявленными к выпускаемой продукции. При условии общей стабильности российской экономики, предприятие имеет достаточные шансы успешно конкурировать с другими производителями и по качеству, и по цене.

## Список литературы

- [1] Федеральный закон Российской Федерации от 26 ноября 2008 г. N 224-ФЗ „О внесении изменений в часть первую, часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации,„.
- [2] Лапыгин Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. — М.: Омега-Л, 2007.
- [3] Лапыгин Ю.Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании. — М.: Омега-Л, 2007.
- [4] Макарова В.Д. Кравченко Н.А. Бизнес-планирование. — М.: ЭКОР, 2003.
- [5] Митрофанов Н.С. Маковеев И.И. Мясо птицы — основа для расширения ассортимента мясных продуктов. — М.: Омега-Л, 2007.
- [6] Ушаков И.Н. Бизнес-план. — М.: Омега-Л, 2004.
- [7] Кайшев В.Г. Дойков В.В. Мясная индустрия России в 2007 году: состояние и тенденции развития. — М.: Омега-Л, 2007.
- [8] Регионы России. Социально-экономические показатели: Стат.сб. Раздел 11. Национальное богатство.—М.: Росстат 2.

УГП, 5Э53

A. L. Palakyan. *Business planning of economic activity for Company "Russkie kolbasy" // Proceedings of Junior research and development conference of Ailamazyan Pereslavl university.* — Pereslavl, 2010. — p. 238–248. (*in Russian*).

ABSTRACT. In the given work the business planning methodology is described, calculation of costs, pure profit, profitability of the enterprise, points of break-even and a stock of financial stability is made.

*Key Words and Phrases:*