

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПО СОЗДАНИЮ ТОЧКИ
ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖИ ИСПАНСКОГО ДЕСЕРТА**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения, группы 05001322
Одинцовой Алены Сергеевны

Научный руководитель
к.э.н, доцент
Прядко С.Н.

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы разработки бизнес-плана.....	6
1.1 Понятие бизнес-планирования, его содержание, цели и задачи, виды.....	6
1.2 Методы расчетов и анализа, используемые при бизнес-планировании.....	24
Глава 2 Расчет основных рыночных и производственных параметров проекта организации производства итальянского десерта.....	38
2.1 План маркетинга и сбыт продукции	38
2.2 Производственный план реализации проекта	47
2.3 Организационный план проекта	52
2.4. Финансовый план и оценка рисков проекта	54
Заключение	60
Список литературы	62

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена активным развитием отрасли пищевой промышленности в России за последние годы, а также ростом числа частных предприятий, что говорит о подъеме предпринимательства и возможности открытия собственного дела благодаря наличию комфортной бизнес-среды.

В условиях современной свободной рыночной экономики появляется большое количество возможностей для открытия собственного бизнеса. Однако, конкурентная среда требует организовать предприятие такого уровня, чтобы оно могло длительное время эффективно функционировать на рынке. Для обоснования целесообразности реализации какого-либо проекта необходимо составить бизнес-план.

Бизнес-план – это документ, описывающий определенную бизнес-идею и возможные пути ее реализации. Основная функция этого документа заключается в оценке того, насколько реально реализовать данную бизнес-идею, какую прибыльность обещает проект и с каким риском он сопряжен. Грамотно составленный бизнес-план позволяет определить этапы и время выполнения работ по реализации плана, заблаговременно выявить потенциальные угрозы и пути их устранения, рассчитать маркетинговые показатели и характеристики рынка, проанализировать экономическую эффективность реализации рассматриваемой бизнес-идеи.

Объект исследования – бизнес-планирование в условиях рынка белгородской области.

Предмет исследования – бизнес-план по созданию точки производства и продажи десерта чуррос.

Цель исследования заключается в разработке бизнес-плана по созданию точки изготовления и продажи испанского десерта.

Задачи, которые требуется выполнить для достижения цели:

- 1) изучить теоретические основы бизнес-планирования, систематизировать полученную информацию;
- 2) проанализировать рынки для реализации проекта, выявить целевую аудиторию;
- 3) изложить производственные процессы изготовления и реализации продукции;
- 4) рассчитать сроки реализации проекта, его рентабельность и экономическую эффективность;
- 5) выявить потенциальные риски и обозначить возможные пути их предотвращения.

Теоретико-методологическая основа исследования включает в себя труды отечественных и зарубежных авторов, освещающих проблемы предпринимательства в условиях современной экономики.

В трудах Головань С.И. [8], а также Орловой Е.Р.[29] дана обширная теоретическая база о составлении грамотного бизнес-плана и основных сложностях, возникающих по мере его реализации.

Работы Просветова Г.И. [37] и Черняк В.З. [45] представили информацию об основных принципах функционирования организации на примере действующих предприятий.

Методики исследований, необходимых для детальной проработки бизнес-плана, были взяты из публикаций Кочетковой А.В. [34].

Литература таких авторов как Балабанов И.Т. и Донцова Л.В. [50] являлись источником информации, необходимой для оценки экономической эффективности проекта и расчета основных финансовых показателей.

Эмпирическая база исследования представляет собой статистические данные об изменении рынка в отрасли пищевой промышленности, нормативно-правовые акты, интернет-ресурсы, позволившие произвести анализ бизнес-среды.

Методы исследования, используемые во время написания выпускной квалификационной работы: аналитический, графический, статистический,

метод опроса, наблюдение. Для поиска информации были изучены различные интернет-ресурсы, предоставляющие информацию о развитии отрасли пищевой промышленности в России. Также сюда включены ресурсы, предоставляющие сведения о практической реализации проекта и осуществлении хозяйственной деятельности в сфере общественного питания.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанный бизнес-план по созданию точки производства и реализации испанского десерта «чуррос» можно будет реализовать для получения коммерческой выгоды.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложений.

Глава 1 Теоретические основы бизнес-планирования

1.1 Понятие бизнес-планирования, его цели и задачи, виды

Существующая на данный момент в России экономическая модель заставила по-новому относиться к организации управления, объективному анализу и научно обоснованной оценке любого бизнеса и предпринимательского начинания.

В условиях рыночной экономики широкое распространение получил такой вид экономической деятельности как бизнес. Бизнес представляет собой процесс, целью которого является получение прибыли за счет использования имеющегося капитала. Для наиболее успешной реализации поставленных задач необходимо иметь четкое видение их поэтапного выполнения. Именно для этого необходимо грамотно и своевременно разрабатывать бизнес-план.

Бизнес-планирование является одной из важнейших предпосылок оптимального управления организацией. Недооценка бизнес-планирования в условиях рынка и некомпетентное его осуществление, как правило, приводят к большим экономическим потерям в виду нежизнеспособности предприятия.

Бизнес-план – это рабочий инструмент, используемый практически во всех сферах предпринимательства. Он описывает процесс функционирования фирмы (предприятия, организации), показывает, каким образом спланировать деятельность, чтобы решить тактические задачи и достичь в намеченные сроки основной стратегической цели. Бизнес-план может подсказать пути роста фирмы, способы завоевания новых позиции на рынке, методы привлечения инвестиций и кредитных ресурсов. Также бизнес-план включает в себя обоснование эффективности предлагаемых решений в условиях существующего рынка в определенный период времени [33, с. 59].

Бизнес-планирование представляет собой самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д. [28, с. 93].

Прежде, при наличии государственного управления, планирование было сугубо централизованным, на долю предприятий оставалось лишь выполнение заданий и планов, поступающих сверху. Данная система не сможет обеспечить эффективную работу организации в рыночной экономике. Ниже в таблице приведены основные отличия тех-пром плана от бизнес-плана.

Таблица 1.1.1 - Отличительные особенности тех-пром плана и бизнес-плана

Критерии	Тех-пром. план	Бизнес план
Планирование	Централизованное планирование по принципу «Сверху вниз»	Планирование в соответствии с потребностями рынка
Конструкция организации	Жесткая конструкция, выстроенная в заданных условиях	Гибкая конструкция, способная приспосабливаться к изменяющимся условиям
Окружающая среда	Нет связи с окружающей средой, работа исключительно на выполнение плана	Постоянная связь с окружающей средой и работа на потребителя
Технико-экономические показатели	Расчет технико-экономических показателей организации	Расчет технико-экономических показателей организации и их связь с маркетингом, логистикой и т.д.
Риски	Риски не определяются	Прогнозирование рисков и разработка методик их предотвращения
Внешнее финансирование	Партнеры и инвесторы не рассматриваются	Направленность на поиск инвесторов, способных вложить собственный капитал, технологии.

Сегодня большинство коммерческих фирм не имеет официально принятых планов, нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов и т. д. Планирование подменяется решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на ближайший период времени и не предусматривают ориентацию на перспективу. Это объясняется быстрым изменением рыночной ситуации в стране и условий хозяйствования, малочисленностью управленческого аппарата на небольших предприятиях, авторитетом управляющих крупными предприятиями, имеющих солидный опыт хозяйственного руководства [8, с. 84].

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Составление бизнес-плана помогает принимать проектно-инвестиционные решения в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования. Это обусловлено тем, что бизнес-план содержит в себе комплекс стратегических и тактических мероприятий, направленных на достижение целей организации.

Цель разработки бизнес-плана – планирование хозяйственной деятельности фирмы в краткосрочной и долгосрочной перспективе в соответствии с потребностями рынка и возможностями изменения внутренних и внешних факторов воздействия.

Цели бизнес-планирования могут иметь различную направленность, например:

- экономические цели – повышение прибыльности предприятия, увеличение притока денежных средств;

- технологические цели – усовершенствование производства, снижение издержек, внедрение новых технологий;

- организационные цели – оптимизация функционирования систем управления внутри фирмы;

- социальные цели – повышение лояльности общественности путем внедрения социально-направленных программ [12, с. 114].

Составление бизнес-плана должно осуществляться в соответствии с требованиями и стандартами. Формализация процесса бизнес-планирования требует финансовых, временных и прочих затрат, но тем самым обеспечивает ряд выгод:

- ориентация руководителей на перспективу;
- создание базы для принятия эффективных управленческих решений;
- обеспечение деятельности фирмы обширной информацией;
- снижение рисков предпринимательской деятельности;
- четкая координация деятельности всех участников бизнеса;
- прогнозирование потенциальных возможностей и угроз.

Для грамотной организации бизнес-плана необходимо наличие четырех обязательных условий (компонентов), тесно связанных между собой и составляющих структуру процесса планирования организации [24, с. 98].

Во-первых, коммерческая организация должна располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированы, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес-плана образует аналитический блок (или компонент) процесса финансового планирования [17].

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

Основой информационного планирования, используемой в ходе процесса бизнес-планирования являются:

– экономическая информация (прогноз изменения ставок, прогноз темпов инфляции и т. д.);

– учетная информация (информация бухгалтерского учета (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, приложения к балансу) и управленческого учета);

– сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, информация товарных, валютных бирж и прочая финансовая информация;

– политическая информация и т. д.

Кроме того, функционирование системы бизнес-планирования осуществляется в рамках действующего нормативно-правового обеспечения, к которому относятся законы, указы Президента РФ, послания Правительства РФ, приказы и распоряжения отраслевых министерств, уставные документы, инструкции и др [21].

В-третьих, процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, которые составляют организационный блок процесса. Понятие организационной структуры включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят разработка, контроль и анализ бизнес-плана коммерческой организации, совокупность структурных подразделений, которые ответственны за исполнение бизнес-плана [4, с. 65].

В-четвертых, в процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации. Программно-технические средства, используемые в процессе финансового планирования и контроля, составляют программно-технический блок системы финансового планирования [9, с. 76].

Бизнес-планирование – это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок

интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением.

Можно выделить следующие основные этапы процесса бизнес-планирования:

- 1) подготовительный этап;
- 2) этап разработки бизнес-плана;
- 3) этап продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;
- 4) этап реализации бизнес-плана.

Первой стадией разработки бизнес-плана является выдвижение бизнес-идеи. Бизнес-идея представляет собой новый продукт или услугу, либо новаторское технологическое, организационное, производственное и т.д. решение [43, с. 48].

К источникам возникновения бизнес-идей можно отнести:

- потребности рынка (учет запросов и пожеланий потребителей);
- продукция конкурентов (появление новых товаров на рынке);
- разработки отдела маркетинга организации;
- новые научно-технические разработки;
- опыт зарубежных фирм схожей отрасли.

После формулирования бизнес-идеи и разработки способов ее реализации, необходимо оформить имеющуюся информацию в единый бизнес-план [10, с. 90].

Существуют различные стандарты оформления бизнес-плана. К наиболее распространенным и частоиспользуемым можно отнести:

- стандарт Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (UNIDO);
- стандарт Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);
- стандарт бюро финансового моделирования (BFM group);
- стандарт федерального фонда поддержки малого предпринимательства (ФФПМП);

- стандарт министерства финансов РФ;
- стандарт ОАО «Сбербанк» [20].

В целом, данные стандарты имеют достаточно схожую структуру. К основным пунктам можно отнести:

- 1) титульный лист;
- 2) содержание;
- 3) резюме бизнес-плана;
- 4) краткое описание предприятия;
- 5) маркетинговый план;
- 6) производственный план;
- 7) организационный план;
- 8) финансовый план;
- 9) оценка рисков;
- 10) приложения.

Оформление титульного листа предполагает наличие следующей информации:

- название предприятия;
- адрес, телефон, почта;
- руководитель предприятия;
- полное название проекта;
- краткое название проекта;
- разработчик проекта.

Содержание бизнес плана включает в себя перечень пунктов с порядковой нумерацией страниц по тексту [35, с. 208].

Резюме бизнес-плана – данный раздел направлен на то, чтобы осветить наиболее важные общие моменты бизнес-плана заказчику, либо инвестору. В зависимости от общей величины бизнес-плана, резюме может иметь объем от одной до четырех страниц. Данный раздел следует писать после разработки бизнес-плана. В резюме указывают:

- цели и задачи проекта, краткий план действий;

- сроки реализации проекта;
- сведения о фирме и команде управления;
- финансовые показатели проекта;
- планы возврата заемных средств;
- ключевые факторы успешной реализации проекта.

Далее следует краткое описание предприятия. Этот раздел предоставляет заказчику/инвестору информацию об организационно-правовой форме предприятия, сфере его деятельности, истории, основных этапах развития, конкурентных преимуществах. Также могут быть включены сведения о руководящем составе, отношении с властью (наличие гос. поддержки), размере уставного капитала.

Маркетинговый план направлен на выявление нужд и потребностей потенциальных потребителей и поисков путей их удовлетворения [38, с. 86].

Для начала необходимо определить, на что ориентирован маркетинг компании. Как утверждает учебное пособие по теории и практике маркетинга, существуют три основные типа:

- маркетинг, ориентированный на товар – такой вид маркетинга направлен на разработку и продвижение концептуально нового товара, который ранее не был представлен на рынке. Данная направленность чаще всего характерна для наукоемких отраслей, основанных на последних достижениях науки и технологий;

- маркетинг, ориентированный на потребителя – этот вид маркетинга зачастую встречается в сфере обслуживания и является ее основным приоритетом. Основной упор делается на исследование рынка и выявление потребностей потенциального покупателя, поиска путей удовлетворения нужд клиентов;

- интегрированный маркетинг – наиболее эффективный, так как сочетает в себе преимущества предыдущих разновидностей и позволяет разносторонне развивать маркетинговую политику организации. В данном случае маркетинг предприятия прогнозирует запросы рынка, производя

новый товар, стремится удовлетворить потребителя, при этом управляя спросом [1, с. 73].

Раздел «план маркетинга» представляет собой совокупность таких пунктов как характеристика рынка, маркетинг организации и политика сбыта.

Характеристика рынка отражает следующую информацию:

1) сведения о рынке – цены, доли рынка, условия экспорта, история развития и прогнозы;

2) ситуация в отрасли – входные барьеры, уровень конкуренции;

3) производители – информация о конкурентах, их ценах, доле рынка, качестве продукции, уровне технологий;

4) потребители – отзывы о продукции, учет требований, учет местоположения покупателей и способ организации продаж [19].

Маркетинг организации – это деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения позиций и/или поведения целевых аудиторий по отношению к конкретным организациям. Маркетинг организации основывается на политике маркетинга внутри фирмы.

Разработка маркетинговой политики необходима для того, чтобы обеспечить эффективность мероприятий, проводимых предприятием. Формирование маркетинговой политики как процесса зависит от организации маркетинга на предприятии, его целей и задач [2, с. 55].

В зависимости от доли рынка, занимаемой компанией, определяется вид маркетинговой политики, используемой организацией.

Выделяют три основных вида:

– атакующая – активная позиция. Основная деятельность направлена на то, чтобы завоевывать и увеличивать долю рынка. Используются компаниями, которые стремятся к быстрому росту и имеют достаточные для этого ресурсы и потенциал;

– оборонительная – (удерживающая) заключается в том, чтобы сохранить имеющиеся позиции в периоды, когда на рынке обостряется конкуренция;

– отступательная – реализуется в том случае, если компания вынуждена уменьшать свои издержки, объемы продаж, производственные мощности и т.д. К данному виду маркетинговой политике прибегает организация в период спада деловой активности предприятия (период кризиса) [41, с. 119].

Подраздел, раскрывающий содержание политики сбыта представляет собой совокупность решений и альтернатив по сбыту товара (услуг).

Политика сбыта – это стратегия продаж организации на различных этапах ее существования, которая содержит обоснование способов и объемов сбыта продукции (предоставления услуг).

Для разработки данного подраздела необходимо определить рынки, на которых организация планирует реализовывать свою продукцию. Рынки можно разделить на три сектора:

1) B2B – данный рынок представляет собой взаимодействие «бизнес-бизнес». Характерной чертой данного вида экономического взаимодействия является то, что сотрудничество строится на отношениях юридических лиц, а не направлено на конечного потребителя. Этот рынок для сбыта своей продукции выбирают компании, производящие средства производства, профессиональное оборудование, сопутствующие товары и так далее [7, с. 29].

Отличительной характеристикой рынка B2B является больший объем транзакций, нежели на рынке B2C;

2) B2C – рынок, где осуществляется реализация продукции и предоставление услуг конечному покупателю. Реализация продукции на данном рынке отличается более коротким циклом продаж и менее тесной связью с покупателем;

3) B2G – рынок, на котором бизнес взаимодействует с государством. Именно государство является заказчиком и покупателем продукции.

При планировании политики сбыта также важно уделить внимание выбору наиболее оптимальных каналов сбыта.

Канал сбыта представляет собой способ движения продукции от производителя к конечному потребителю. Уровни каналов сбыта представлены на рисунке.



Рисунок 1.1.1 – Уровни каналов сбыта

Выбор оптимального канала сбыта зависит от различных критериев. Необходимо учесть, насколько выгодно или затратно для организации будет реализовать продажи непосредственному потребителю, насколько эффективно может работать перекупщик, имеет ли организация возможности для содержания достаточного количества складов, торговых помещений, кадрового персонала и т.д. [22, с. 82]

Также важно провести анализ спроса на продукцию, чтобы выявить товары с растущим спросом, нейтральные товары и товары с падающим спросом. Исходя из этих данных, станет ясно, на что следует сделать упор и каким образом скорректировать политику сбыта [31, с. 197].

Важно своевременно составлять прогнозы сбыта. Для этого используется собственная информация фирмы о деятельности предыдущих периодов, анализ деятельности конкурентов, тенденции рынка.

Производственный план является неотъемлемой частью каждого бизнес-плана. В данном подразделе должны быть описаны все производственные или прочие рабочие процессы фирмы. Тут необходимо изучить все вопросы, которые касаются производственных помещений, их расположения, оборудования и персонала, а также определить потребность в планируемом привлечении субподрядчиков. Следует коротко пояснить, как организована система выпуска товаров (предоставления услуг) и как следует контролировать производственные процессы. Необходимо также уделить внимание вопросам расположения производственных мощностей и размещения инструментов, оборудования и рабочих мест [12, с. 151].

Важным элементом производственного плана является также описание требований фирмы к контролю качества на всех этапах производственного процесса.

Основная задача этого раздела бизнес-плана – определение и аргументация выбора фирмой того или иного производственного процесса и оборудования [4, с. 204].

Производственные планы можно разделить на две категории: стратегические и операционные.

Стратегический производственный план рассчитан на долгосрочную перспективу. Он носит более обобщенный характер, нежели операционный план производства.

На уровне стратегического плана производства принимаются решения по четырем основным вопросам:

- 1) загрузка производственных мощностей – данные прогноза будущего спроса сопоставляются с возможностями производства и, исходя из этого, принимается решение о количестве производимых товаров/предоставляемых услуг;

2) планирование размещения производственных мощностей – исходя из перспективы изменения объемов производства, компания должна учитывать, какие здания и сооружения ей понадобятся для обеспечения нормального рабочего процесса. Локализация зданий и сооружений непосредственно влияет на производственные издержки, такие как перемещение товара, его хранение и сбыт;

3) планирование производственного процесса – определение того, каким именно способом будет производиться продукция компании (оказываться услуга). Составляя план производственного процесса для включения его в свой бизнес-план, фирма должна тщательно проанализировать и оценить имеющиеся у нее производственные методы и технологии и выбрать те, которые смогут наиболее эффективно способствовать достижению ее конкретных производственных целей [6, с. 89].

Важно соотнести такие показатели, как уровень затрат, качество продукции, эффективность труда и найти оптимальное соотношение между ними;

4) планирование размещения оборудования – целью данного процесса является разработка такого физического размещения оборудования, инструментов и рабочих центров, при котором можно будут достичь максимального комфорта в ходе эксплуатации. Грамотное распределение рабочего пространства повышает производительность труда сотрудников.

Также планирование размещения оборудования составляется для потребителей, если речь идет не о производстве, а о торговых помещениях и залах [12].

Определившись со стратегическими вопросами, следует перейти к разработке тактического планирования производственного процесса.

Тактическое планирование производственного процесса ориентировано на краткосрочный период и представляет собой решения для конкретных задач. Сюда относят:

1) составление главного графика работ – определяется необходимое количество сотрудников и время их работы, необходимые для выполнения плана;

2) планирование потребности в материалах – когда фирма определила планируемый объем выпуска товаров, ей необходимо вычислить оптимальное количество сырья и материалов, которые смогут обеспечить производство. Здесь необходимо учитывать ситуативные обстоятельства и процент брака. На данный момент подобные вычисления осуществляются при помощи специализированных компьютерных программ [11, с. 64].

Важным элементом производственного плана в рамках любого бизнес-плана является описание того, как фирма намерена осуществлять контроль над своей производственной системой, в частности, над такими ее элементами, как затраты, закупки, техническое обслуживание и качество. Его структура представлена в виде следующих составляющих:

– контроль затрат – поскольку все затраты должны контролироваться на определенном организационном уровне, компании необходимо четко определить, на каком уровне контролируются те или иные затраты, и требовать отчета менеджеров компании по тем затратам, которые входят в сферу их компетенции;

– контроль закупок – эффективный контроль над закупками не только позволяет гарантировать наличие всех необходимых фирме ресурсов в нужном объеме, но их надлежащее качество [20];

– контроль поставщиков – в настоящее время производители стремятся сформировать с поставщиками прочные партнерские взаимоотношения. Вместо того, чтобы иметь дело с десятками продавцов, которые непременно будут конкурировать друг с другом за заказчика, фирмы-производители сегодня нередко выбирают двух-трех поставщиков и налаживают с ними тесные взаимоотношения, повышая в итоге как качество поставляемых продуктов, так и эффективность этого сотрудничества [28, с. 113];

– контроль материально-товарных запасов – для эффективного и результативно достижения поставленных целей любая компания должна контролировать пополнение своих товарно-материальных запасов. Для этого применяется система повторного заказа по достижении определенного уровня запасов. Широко используемый способ перезаказа основан на компьютерном контроле. В данном случае все продажи автоматически регистрируются центральным компьютером, который запрограммирован на то, чтобы инициировать процедуру нового заказа, когда запас на складе достигает определенного критического уровня;

– контроль технического обслуживания – в производственном разделе бизнес-плана необходимо также указать, как фирма будет контролировать эффективность технического обслуживания. Различают три основных вида технического обслуживания в производственных организациях. Профилактический ремонт проводится до аварии. Восстановительный ремонт требует полной или частичной замены механизма или его ремонта на месте непосредственно после поломки. Условный ремонт – это капитальный ремонт или замена деталей по результатам ранее проведенного технического осмотра. Следует отметить, что потребность в контроле над техническим обслуживанием должна учитываться уже на этапе проектирования оборудования [13, с. 68];

– контроль качества – это комплексная программа, ориентированная на потребителя и нацеленная на неуклонное повышение качества производственных процессов компании и производимых ею товаров или предоставляемых услуг. Эта деятельность предусматривает постоянное отслеживание качества продуктов, чтобы они неизменно соответствовали установленному стандарту.

Далее следует уделить внимание разработке организационного плана. Он представляет собой систему решений о том, какая организационно-правовая форма будет у предприятия, каким образом должна быть выстроена

структура управления. Также организационный план включает в себя сроки реализации проекта и список ответственных лиц [42, с. 203].

При составлении перечня нанимаемых лиц необходимо определить, на какой основе они будут с нами взаимодействовать: трудоустройство, консалтинг, аутсорсинг. Это позволит нам максимально грамотно распределить трудовые и финансовые ресурсы организации, сформировав укомплектованный штат сотрудников.

Проектирование организационной структуры позволяет распределить нагрузку между подразделениями и выявить принципы иерархии и подотчетности в процессе производства [29с. 225].

Подробное описание сроков и этапов реализации проекта дают возможность наглядно продемонстрировать последовательность необходимых работ и вести контроль реализации бизнес-плана.

Также важной составляющей организационного раздела бизнес-плана является правовое обеспечение проекта. Следует уделить внимание юридическим вопросам, касающимся реализации проекта. Сюда можно отнести патенты на продукцию и технологии, лицензии, договоры аренды и купли-продажи, договора с партнерами и т.д. [30, с. 70].

Обязательным разделом бизнес-плана является финансовый план. Данный пункт должен содержать информацию, ориентированную, в основном, на инвесторов. Здесь важно аргументировать, что данный проект является наиболее выгодным вложением средств, нежели альтернативные инвестиции. В финансовом плане содержится информация о суммах, необходимых для реализации бизнес-проекта, а также схема возврата денежных средств и материальные гарантии.

Задачей раздела является общая экономическая оценка всего проекта с точки зрения окупаемости затрат, уровня рентабельности и финансовой устойчивости предприятия [48, с. 94].

Финансовый план составляется на 3-5 лет и включает в себя: план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансовый план

на первый год. При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег (потока наличности), устойчивость организации, источники и использование средств.

Сводный прогноз доходов и расходов составляется, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов. Зная ставки налога, можно получить прогноз чистой прибыли организации после вычета налогов [18].

Процесс, направленный на планирование будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов называется бюджетирование.

Исходя из стратегических целей фирмы, бюджетирование решает задачи распределения экономических ресурсов, находящихся в распоряжении организации. Бюджеты составляются как для структурных подразделений, так и для компании в целом. Бюджеты подразделений сводятся в единый бюджет предприятия называемый основным или головным [44, с. 121].

На основе анализа вышеперечисленных разделов составляется оценка рисков проекта. Зачастую, этот пункт совмещают с финансовым планом. Он предоставляет информацию о возможных рисках, вероятности их возникновения, способах предотвращения или же устранения. Оценка риска позволяет сделать реалистичный прогноз реализации бизнес-плана с учетом возможных негативных воздействий.

В заключении бизнес-плана представлены приложения. Этот подраздел не является обязательным. Его следует добавлять лишь в том случае, если имеются объемы документов и информации, которые сопутствуют пунктам бизнес-плана и дополняют его. Важно помнить, что бизнес-план должен быть самодостаточным, так как многие инвесторы не уделяют должного внимания приложениям. Бизнес-план должен содержать ссылки на все приложения.

Последним этапом является презентация бизнес-плана заказчику или инвестору [2, с. 58].

Презентация бизнес-плана – это краткое изложение основного содержания бизнес-плана, предназначенное для ознакомления инвесторов, либо заказчиков бизнес-плана. В ходе данной презентации предоставляются сведения о компании, ее основных видах деятельности, клиентах, конкурентах, перспективах развития, необходимых финансовых и кадровых ресурсах и так далее.

В ходе презентации осуществляются переговоры между сторонами, вносятся коррективы в существующий бизнес-план, обсуждаются условия его реализации, назначаются ответственные лица.

До заключения договора, инвесторам необходимо провести аудит бизнес-плана, включающий в себя шесть этапов:

- 1) оценка характеристик компании и сопоставление показателей с предприятиями данной отрасли;
- 2) анализ условий инвестиционного соглашения, условий возврата денежных средств, финансовых гарантий и т.д.;
- 3) анализ финансовых показателей предприятия на основе баланса;
- 4) оценка кадрового состава руководства организации;
- 5) выявление особенностей проекта;
- 6) общий анализ бизнес-плана.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что бизнес-планирование является важным фактором успешной деятельности любого предприятия. Написание бизнес-плана актуально не только для запуска новых проектов, но также для улучшения и изменения действующих систем в существующих организациях.

Реализация бизнес-плана может преследовать различные цели, такие как экономические, технологические, организационные и социальные преобразования [39, с. 302].

Грамотно составленный бизнес-план должен быть структурирован и содержать исчерпывающую и достоверную информацию о рынках, планируемых затратах, организационной структуре, технологиях производства, а также о потенциальных рисках. Таким образом, качественный бизнес-план поможет не только привлечь инвесторов на начальном этапе, но обеспечить планомерное устойчивое развитие организации.

1.2 Методы расчетов и анализа, используемые при бизнес-планировании

Написание бизнес-плана невозможно реализовать без достаточного информационного обеспечения и комплекса мероприятий по обработке собранных данных.

Информацию условно можно разделить на следующие группы:

1) информация о спросе - перед тем как составлять бизнес-план, необходимо оценить спрос на товар (работы или услуги), который предлагается производить. Важно понять, что и кому будет продаваться и почему потребители будут это покупать. Надо помнить, что люди покупают не просто продукт или услугу, они покупают совокупность определенных преимуществ, способных удовлетворить их потребности. Эта совокупность преимуществ включает в себя четыре элемента: характеристики самого продукта, его цену, поощрение спроса на данный продукт и место его реализации [29, с. 83].

Источником информации могут стать публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты и статьи в научных журналах, а также можно провести собственные исследования.

На начальном этапе необходимо рассчитать такой показатель как емкость рынка.

Емкость рынка представляет собой размер рынка для определенного товара (услуги), выраженного в совокупном объеме продаж за некоторый

период времени. Данные вычисления базируются на основе покупательских способностей населения [34, с. 51].

В общемировой практике выделяют 3 типа емкости рынка: фактическая, потенциальная и доступная. Каждый вид емкости рынка можно рассчитать в различных единицах измерения: в натуральном выражении (в штуках), в стоимостном выражении (в рублях), в объеме товара (в литрах, килограммах и т.п.). Схематичное изображение типов емкости рынка приведено в рисунке.



Рисунок 1.2.1 – Типы емкости рынка

Потенциальная емкость рынка – размер рынка, основанный на максимальном уровне развития спроса на товар или услугу среди потребителей. Максимальный уровень спроса означает, что культура использования продукта достигла своего максимума: потребители максимально часто потребляют продукт и постоянно его используют. Потенциальная емкость рынка — это максимально возможный объем рынка, который определяется из расчета, что все потенциальные потребители знают и пользуются товарной категорией [9, с. 210].

Фактическая или реальная емкость рынка – размер рынка, основанный на текущем уровне развития спроса на товар или услугу среди населения. Фактическая емкость рынка определяется на основании текущего уровня знания, потребления и использования товара среди потребителей.

Доступная емкость рынка – размер рынка, на который может претендовать компания с имеющимся у нее товаром и его характеристиками (дистрибуция, цена, аудитория) или уровень спроса, который способна удовлетворить компания с имеющимися у нее ресурсами. Другими словами, рассчитывая доступную емкость рынка, компания сужает фактический объем рынка, рассматривая в качестве потенциальных покупателей не всех потребителей рынка, а только тех, кто удовлетворяет ее критериям целевой аудитории [47, с. 218].

Самым распространенным способом расчета является метод «снизу вверх». Он позволяет определить емкость рынка с позиции текущего уровня спроса. Формулы расчета приведены в нижеизложенной таблице.

Таблица 1.2.1 - Расчет емкости рынка методом «снизу вверх»

Типы емкости рынка	Формула расчета
Размер рынка в количественном выражении (в тыс. шт.)	Емкость рынка за период N (тыс.шт.) = Численность целевой аудитории рынка (в тыс. чел.) * норма потребления товара за период N (в шт.)
Размер рынка в денежном выражении (в тыс. руб.)	Емкость рынка за период N (тыс.руб.) = Численность целевой аудитории рынка (в тыс. чел.) * норма потребления товара за период N (в шт.) * средняя стоимость единицы продукции (руб.)
Размер рынка в объемном выражении (в тыс. л.)	Емкость рынка за период N (тыс.шт.) = Численность целевой аудитории рынка (в тыс. чел.) * норма потребления товара за период N (в шт.) * средний объем упаковки (литры)

Также для расчета емкости рынка используется метод «сверху вниз». Его суть заключается в том, что объем рынка определяется на основе сведений внутренних продаж всех производителей за ограниченный период. При отсутствии возможности собрать данные о всех участниках рынка, можно брать в расчет только крупных, осуществляющих около 80% продаж. Формула расчета емкости рынка при подходе «сверху вниз» выглядит следующим образом:

Емкость рынка равна сумме продаж всех компаний на рынке, выраженных в ценах продажи покупателю (т.е. не в отгрузочных, а в розничных ценах).

Информация может быть получена в результате опроса крупных игроков рынка, в результате открытой отчетности, публикуемой игроками некоторых рынков.

Метод на основе реальных продаж – данный метод в настоящее время используется многими исследовательскими компаниями. Особенность метода заключается в отслеживании продаж отдельных групп товаров по реальным чекам покупателей [4, с. 215].

Реализация данного метода базируется на заключении контрактов с крупными сетевыми магазинами, которые скомпонованы в репрезентативную выборку. Следствием этого является возможность экстраполировать полученные данные на территорию страны/региона.

Недостатком метода является отсутствие возможностей для выявления отдельных аудиторий, зато метод на основе реальных продаж позволяет оценить, какое количество товара и по каким ценам приобретались за обозначенный промежуток времени. Также данный метод позволяет отследить изменения рынка в динамике.

Также при составлении плана маркетинга важно произвести расчеты по ассортименту товаров. Ассортимент представляет собой совокупность товаров (услуг), объединенных каким-либо общим признаком.

В первую очередь необходимо определить структуру ассортимента, которая является соотношением определенных товаров (услуг) к их общему количеству.

Полнота ассортимента – это соответствие фактического наличия видов товаров разработанному ассортиментному перечню, существующему спросу. Выражают полноту ассортимента через коэффициент полноты K_p ассортимента, который определяют по формуле:

$$K_p = V_f / V_n \quad (1)$$

V_f – фактическое количество видов товаров на момент обследования (проверки), ед.; V_n – количество видов, предусмотренное ассортиментным перечнем, договором поставки, стандартами и пр., ед.

Глубина ассортимента определяется числом разновидностей товаров по каждому наименованию. Коэффициент глубины ассортимента оценивают по формуле:

$$K_G = P_f / P_n \quad (2)$$

P_f – фактическое количество разновидностей товаров на момент проверки, ед.; P_n – количество разновидностей, предусмотренное ассортиментным перечнем, условиями договора, прейскурантами и т. п., ед.

Устойчивость (стабильность) характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже. Коэффициент устойчивости K_u определяется по формуле:

$$K_u = 1 - (P'_f1 + P'_f2 + \dots + P'_fn / P_n \times n) \quad (3)$$

$P'_f1, P'_f2, \dots, P'_fn$ – фактическое количество разновидностей (видов) товаров, из предусмотренных ассортиментным перечнем и отсутствующих в продаже в момент отдельных проверок, ед.; P_n – количество разновидностей (видов) товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем, ед.; n – количество проверок.

Коэффициент устойчивости ассортимента, как правило, определяется за конкретный период (месяц, квартал, год). Установлено, что оптимальный коэффициент устойчивости ассортимента должен выражаться следующими значениями: для универмагов – 0,8; для специализированных магазинов – 0,75.

Новизна характеризует появление новых разновидностей товаров за определенный период времени и оценивается коэффициентом новизны K_o :

$$K_o = P_o / P_f \quad (4)$$

P_o – количество новых разновидностей товаров, появившихся в момент проверки, ед.; P_f – среднее количество разновидностей, ед.

Коэффициент новизны характеризует степень обновления ассортимента, появление новых изделий.

2) финансовая информация – данный вид информации необходим для комплексной оценки экономической деятельности организации.

Одной из самых трудных задач при составлении бизнес-плана является проведение анализа цен товаров конкурентов. На деле, в реально функционирующей рыночной экономике информация о ценах чаще всего является коммерческой тайной изготовителя. Публикуются лишь цены предложения, но эти цены значительно отличаются от цен настоящих поставок.

В процессе ценообразования производитель чаще всего использует следующие способы определения цены на товар или услугу:

– метод полных издержек – сумма постоянных и переменных затрат суммируется с прибылью, которую планирует получить производитель.

$$P = C (1 + R/100) \quad (5)$$

Где P – продажная цена, C – полные издержки на единицу продукции, R – ожидаемая (нормативная) рентабельность.

– точка безубыточности – данный способ расчета позволяет определить минимальный объем продукции в количественном и денежном эквиваленте, при котором доходы будут покрывать расходы.

$$BSV = FC / TR \quad (6)$$

Где BSV – точка безубыточности, FC – постоянные затраты, TR – валовая прибыль.

$$BEP = FC / (P - AVC) \quad (7)$$

Где AVC – переменные затраты на единицу продукции.

Также при сборе и расчете финансовой информации необходимо вычислить такие показатели экономической эффективности как:

– чистая прибыль – представляет собой доход от продаж за вычетом общей суммы расходов.

Чистая прибыль = Доход от реализации – Общая сумма расходов;

– рентабельность продаж – данный показатель отражает, какую часть выручки организации составляет прибыль. Представлен в виде процентов.

Рентабельность продаж = Чистая прибыль/Доход от реализации

– рентабельность инвестиций – расчет этого показателя позволяет определить, какой доход приносит инвестированный капитал. Данный показатель представлен в виде процентов.

Рентабельность инвестиций = Чистая прибыль/Инвестиции;

– оценка долгосрочных инвестиций. Данный расчет проводится в три этапа, куда включены следующие показатели:

– окупаемость – сроки окупаемости представляют собой период времени формирования денежных потоков, способных покрыть первоначальные капиталовложения [18].

Срок окупаемости = Начальные капиталовложения/Ежегодные средние поступления денежных средств;

– чистая приведенная стоимость (NPV) – приведенная стоимость будущих поступлений.

$NPV = \text{Приток денежных средств} / (1 + \text{ставка дисконта})^{\text{кол-во периодов}}$

– внутренняя норма доходности (IRR) – процентная ставка, при которой чистая приведенная стоимость будет равна нулю.

3) производственная информация – для организации производства необходимо определить месторасположение предприятия (если это имеет значение), тип производства продукции (единичное, серийное, массовое), структуру производственного цикла, схема технологического процесса.

В производственном плане необходим расчет таких показателей:

– валовой оборот предприятия – суммарная стоимость продукции всех основных, вспомогательных, обслуживающих цехов. В валовой оборот

продукция включается независимо от того, предназначена она для отпуска за пределы или для дальнейшей промышленной переработки на этом же предприятии. Таким образом, этот показатель допускает повторный счет продукции в пределах предприятия [36, с. 82].

Валовая продукция = Товарная продукция + (Незавершенное производство на конец года – Незавершенное производство на начало года);

– товарная продукция предприятия – произведенная в отчетном периоде и реализованная или назначенная к реализации.

Товарная продукция предприятия = Готовые изделия + Полуфабрикаты + Работы промышленного характера + Ремонтные работы + Продукция вспомогательных цехов.

– реализуемая продукция – готовая продукция, предназначенная к реализации, сданная на склад готовой продукции и оформленная документально.

Объем реализуемой продукции в планируемом периоде = Остаток готовой продукции на начало периода + Товарная продукция по плану – Остаток на конец периода.

Также при составлении бизнес-плана используются инструменты анализа рынка и потенциального спроса. К наиболее распространенным можно отнести SWOT-анализ, концепцию 4P, анализ пяти сил Портера.

SWOT-анализ - представляет собой сводную таблицу, содержащую факторы внешней и внутренней среды организации, оценку рисков и конкурентоспособность товара в отрасли. Метод является достаточно универсальным, объектом анализа могут выступать продукт, компания, завод, бренд и так далее [35, с. 143].

Суть метода заключается в анализе сильных и слабых сторон организации, а также выявлении потенциальных возможностей и угроз. Данные komponуются в единую таблицу для большей наглядности и удобства работы. Результаты анализа позволяют составить комплексное представление о состоянии объекта. За свою доступность и относительную простоту этот

метод является наиболее востребованным для принятия управленческих решений [17].

Еще одним распространенным инструментом является концепция 4P. Она представляет собой совокупность четырех критериев успеха компании, куда включены:

– product – продукт – основное звено, на котором держатся торговые отношения. В условиях насыщенности рынка и острой конкуренции продукт должен иметь высокий уровень качества, соответствовать запросам потребителя, иметь удобную упаковку, гарантийное постпродажное обслуживание. Данные требования обусловлены тем, что в настоящее время существует рынок потребителя, где он в праве выбирать только лучший продукт на удовлетворяющих его условиях;

– price – цена – в этом подпункте речь идет не о стоимостном выражении цены продукта, а о стратегии ценообразования в целом. Проработка данной стратегии позволяет более точно выделить целевую аудиторию и политику цен. В основном, выделяют три типа ценовой политики организации: дискаунтер (самые низкие цены), среднерыночная цена и премиум-сегмент (цены выше рыночных);

– place – место – предполагает место и способ распространения товара, построение каналов сбыта. Так, например, в настоящее время многие магазины занимаются исключительно онлайн-торговлей, что позволяет им экономить средства на аренду торговых помещений, заработную плату кассирам и тд., откуда следует возможность распространять товар по более низкой цене;

– promotion – продвижение – является завершающим этапом маркетинговой концепции, который направлен на то, чтобы сообщить конечному потребителю о товаре, который по определенной цене можно приобрести в определенном месте. Цель продвижения – заинтересовать целевую аудиторию и сподвигнуть ее к совершению покупки.

Рассматривая эти четыре элемента в совокупности, можно получить целостное представление о бизнесе и компании [18].

Достаточно широкое распространение при составлении бизнес-планов получил такой вид анализа маркетинга и стратегического управления, как анализ пяти сил Портера.

Анализ отрасли позволяет оценить уровень конкурентоспособности и определить оптимальную позицию для компании, занимая которую бизнес будет максимально защищен от воздействия конкурентов и со своей стороны сможет оказывать влияние на них.

Основное правило теории пяти сил конкуренции звучит следующим образом: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей для получения высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений [19].

На нижеприведенном рисунке схематически отображено влияние пяти сил.



Рисунок 1.2.2 – Влияние пяти сил Портера

Первая сила - угроза вторжения новых игроков на рынок – опасность заключается в том, что новые игроки приносят новые технологии, ресурсы, производственные мощности. Риск заключается в том, что новые игроки могут внести на рынок такие изменения и стандарты, которые создадут проблематичные условия для действующих фирм.

Сила влияния новых игроков зависит от уровня входных барьеров отрасли. Так, если барьер достаточно высок, уровень влияния новых игроков будет минимальным [40, с. 63].

Вторая сила – рыночная власть покупателей – потребитель в силах ужесточить конкуренцию на рынке, так как имеет право выбора и способен предъявить более высокие требования к качеству товара, уровню сервиса, оказать влияние на уровень цен. Производитель способен удовлетворить запрос по поводу повышения качества за счет увеличения издержек, но это повлечет за собой сокращение прибыли.

Третья сила – рыночная власть поставщиков - возрастание цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приведет к

росту себестоимости готовой продукции, увеличению издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне — в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг [3, с. 88].

Четвертая сила – появление товаров-заменителей – товары-субституты, как их принято называть, влекут за собой угрозу ограничения роста цен. Так, верхняя граница цены на товар не должна превышать цену на схожий товар, так как это снизит его конкурентоспособность в глазах потребителя. Рост издержек и снижение прибыли могут нанести серьезный ущерб производителю. Чтобы снизить влияние этой силы, необходимо постоянно повышать качество продукта и дифференцировать свой товар от прочих товаров-заменителей.

Пятая сила – внутриотраслевая конкуренция – соперничество среди существующих игроков основано на стремлении каждого из них улучшить свое положение и охватить большую долю рынка, завоевать потребителя. Стремление опередить других игроков приводит к ценовой конкуренции, улучшению товара, росту издержек производства, увеличению инвестиций в новые разработки, что в совокупности снижает прибыльность отрасли в целом [21].

Также при составлении бизнес-плана необходимо выстроить структуру ассортиментной политики, куда входит анализ эффективности сбыта товара.

По мнению таких авторов как Ервин Дихтль и Ханс Хершген, анализ эффективности работы отдела сбыта хозяйствующего субъекта состоит из пяти этапов:

1) управление процессом анализа эффективности – во время данного этапа осуществляется прогнозирование продаж различных групп товаров, которое направлено на избегание ситуации затоваривания. Также производится учет факторов, влияющих на уровень спроса (сезонность, праздники и др.);

2) сбор информации, необходимой для анализа – на этом этапе осуществляется сбор информации, полученной в ходе прогнозирования продаж, а также данных о продажах за предыдущий период времени и информации о мероприятиях, которые планируется провести с целью увеличения продаж;

3) хранение собранной информации – данный этап выполняет значимую роль в сохранении целостности системы, по той причине, что без своевременного обмена информацией между элементами, система не может функционировать. Излишнее накопление информации ведет к усложнению процесса принятия управленческих решений и снижению эффективности функционирования системы в целом. Для хранения информации могут быть использованы папки, скоросшиватели, картотеки, базы данных. На данном этапе также выполняют документационные, первично-счетные, учетные и вычислительные операции и процедуры. Документ служит основным носителем информации в системе управления.

4) сравнение плановых и фактических показателей эффективности – это этап, на котором необходимо:

- выявить те сферы деятельности, где будет оправдан наиболее тщательный контроль;
- установить стандарты деятельности;
- создать систему сбора информации о деятельности;
- сравнить результаты деятельности со стандартами;
- принять меры по корректированию нежелательных отклонений.

5) составление отчетов – целью этого этапа является анализ и дальнейшая компоновка полученной информации, что позволяет принимать управленческие решения, выявлять закономерности функционирования системы, осуществлять поиск необходимой информации [8, с. 30].

Все элементы управления взаимосвязаны и оказывают влияние на работу и эффективность друг друга, так как являются элементами единой

системы. Так, оптимальный товарный ассортимент является одной из основных составляющих маркетинга, которая прямо воздействует на сбытовую деятельность, что важно для достижения конкурентоспособности продукции.

В условиях современного рынка бизнес-план является не только ознакомительным документом для инвесторов и внешних сторон, но и важнейшим инструментом построения своего дела. Бизнес-план позволяет грамотно выстроить каркасную модель будущего проекта. Используя такой каркас, можно собрать комплексную характеристику проекта, оценить размер необходимых вложений, определить потенциального покупателя, выбрать наиболее верную политику ценообразования и так далее [11, с. 87].

При написании бизнес-плана необходимо не только уметь организовать сбор данных, но также анализировать и обрабатывать имеющиеся массивы информации. Важнейшим критерием является надежность источников информации и точность расчетов, так как от этого будет зависеть жизнеспособность бизнес-проекта.

Важно помнить, что использование разнообразных инструментов анализа, таких как матрица SWOT, анализ пяти сил Портера, расчет точки безубыточности и другие, позволят наиболее точно охарактеризовать проект, оценить возможные риски, увидеть возможности развития, рассчитать экономическую эффективность. Только всесторонне проработанный бизнес-план может служить отправной точкой для организации и реализации проекта, который в дальнейшем сможет стать конкурентоспособным и высокоэффективным на рынке.

Глава 2 Расчет основных рыночных и производственных параметров проекта организации производства испанского десерта

2.1 План маркетинга и сбыт продукции

В качестве основных задач маркетингового плана можно выделить:

- исследование, анализ и оценку потребностей реальных и потенциальных покупателей;
- изучение текущего состояния рынка и прогнозирование его развития;
- формирование ассортиментной политики предприятия;
- определение ценовой политики;
- выявление целевой аудитории;
- разработка системы маркетинговых коммуникаций.

Точка изготовления и продажи испанских десертов «чуррос» будет представлять собой небольшой островок с открытой кухней, расположенный в фудкорте торгового центра. При дальнейшем расширении планируется сделать мобильную палатку для организации продаж на выездных мероприятиях и торговли в парковой зоне в теплое время года.

Исходя из статистических данных по Белгородской области, можно оценить динамику развития смежных отраслей за последние годы [18].

Таблица 2.1.1 – Распределение предприятий и организаций по видам экономической деятельности

	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.
	Число предприятий и организаций			
Производство пищевых продуктов, включая напитки и табак	488	500	506	533

Исходя из предоставленных данных, можно сделать расчеты, что с 2013 по 2016 год число предприятий возросло на 9,2%.

Как видно, начиная с 2013 года, развитие пищевой промышленности неуклонно растет, что обеспечивается повышением потребностей рынка и ростом покупательских возможностей. Хотя данная сфера и имеет высокий уровень конкуренции, тем не менее, в ней всегда появляются новые игроки, которые за счет ценовой и неценовой конкуренции укрепляют свои позиции и реализуют дальнейшее развитие на рынке [19].

По данным об обороте розничной торговли и обороте общественного питания области в январе-феврале 2017 года имеем следующую таблицу:

Таблица 2.1.2 - Оборот розничной торговли и оборот общественного питания области в январе-феврале 2017 года

	Фактически, млн. руб. за январь-февраль:		Индекс физического объема, %
	2017г.	2016 г.	
Оборот розничной торговли - всего	46630,6	44455,7	100,8
Торгующие организации и индивидуальные предприниматели, реализующие товары вне рынка	42289,7	38166,2	106,5
в т.ч. крупные организации и субъекты среднего предпринимательства	16359,9	16763,6	93,8
Розничные рынки и ярмарки из оборота розничной торговли	4340,9	6289,5	66,4
Оборот пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями	17714,6	17386,5	97,7
Оборот непродовольственными товарами	28916,0	27069,2	103,4
Оборот общественного питания	995,7	1024,9	94,6

Оборот общественного питания в миллионах рублей также характеризуется ростом за начало 2017 года, что говорит о потенциале

развития данного рынка и наличие возможностей для появления новых предпринимателей.

Статистические данные о предприятиях по формам собственности по белгородской области за последние годы указывает, что количество частных организаций имеет наиболее высокую динамику, из чего следует вывод, что в данный регион имеет достаточно комфортные условия для развития собственного дела.

Таблица 2.1.3 – Распределение предприятий и организаций на 1 января

	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.
	Число предприятий и организаций			
Государственные	656	726	742	733
Муниципальные	2673	2708	2642	2608
Частные	26961	28097	29256	30413

Количество частных предприятий и организаций в период с 2013 по 2016 год возросло на 12,8%, что свидетельствует о наличии благоприятной бизнес-среды для предпринимателей в условиях Белгородской области.

По статистике, в среднем, россияне употребляют в год приблизительно 22 кг кондитерских изделий на человека. Так, потребление шоколада не превышает 4 кг в год. Однако, доля потребления мучных кондитерских изделий как длительных, так и не длительных сроков хранения составляет 51%, что говорит о возможностях начала собственного производства из-за наличия потенциального спроса [21].

В 2015 году произошло резкое сокращение импорта кондитерских изделий в Россию из-за девальвации рубля. Данный факт можно рассматривать как предпосылку к расширению производства внутренних изготовителей [19].

При повышении цен в период 2015 года в первую очередь население отказалось от такого вида кондитерских изделий, как торты, потому что те имели высокую стоимость, большой вес и маленькие сроки хранения. Анализируя эти показатели, можно выявить конкурентные преимущества

десерта чуррос, так как его цена будет доступной, а вес порций рассчитан на один прием пищи, что не позволит изделию испортиться из-за длительного хранения.

В отличие от крупных компаний, небольшой производитель может проявить большую гибкость и ориентацию на потребности покупателя, улавливать и реализовывать нововведения и тенденции. Для изменений в производстве не требуется большого количества материальных и временных ресурсов.

Так как данная отрасль имеет большое количество игроков на рынке, среди конкурентов выделим наиболее близких, продукт которых имеет схожие потребительские свойства и ценовой сегмент. Сюда можно отнести:

- CAKE DONATS (3 торговые точки);
- ПОНЧИКИ-Н (5 торговых точек);
- Bubble Waffle (1 торговая точка);
- HongKong Waffle (1 торговая точка).

В основном, точки продаж не оборудованы посадочными местами, не имеют ассортимента напитков, направлены на быстрое обслуживание покупателей.

Для комфорта покупателя во время приготовления заказа точка изготовления и продажи испанских десертов чуррос должна быть оборудована барной стойкой с местами для посадки, где можно наблюдать за процессом приготовления и приятно провести время. Также необходимо ввести продажу штучных безалкогольных напитков в объемах 0,2л и 0,5л, которые всегда удобно взять с собой. Реализация этих рекомендаций позволит выделить организацию на фоне конкурентов и в наиболее полной мере удовлетворить желания потребителя.

Целевая аудитория розничной торговли – подростки, семьи с детьми, которые отдыхают на территории торгово-развлекательных центров.

Процесс принятия решения о покупке товара-новинки происходит по-разному и может быть отличным для определенных групп людей.

По скорости принятия товара-новинки потребителей можно разделить на такие категории:

- новаторы (2,5%) – склонны к авантюризму, охотно принимают новые идеи;
- ранние последователи (13,5%) – принимают новинки быстро, но с осторожностью;
- ранее большинство (34%) – принимают новинки раньше среднего потребителя;
- позднее большинство (34%) – настроены скептически и принимают товар только после того, как большинство их уже опробовало;
- отстающие (16%) – или поздние последователи с подозрением относятся к любым переменам и принимают их только после того, как новое перестает быть слишком новым и становится повседневным [38].

В первые периоды работы необходимо акцентировать свое внимание на определенные категории покупателей.

Новаторы представляют собой такой тип покупателей, которым необходимо попробовать все новинки, дабы удовлетворить собственный интерес. После серии удачных покупок таких потребителей можно сделать постоянными, позволяя им каждый раз экспериментировать с добавками, сиропами, соусами, создавая новые сочетания.

Для привлечения внимания ранних последователей и раннего большинства на первых этапах необходимо как можно чаще проводить дегустации и различные акции, позволяющие по специальному предложению ознакомиться с продукцией.

До того, как товар станет широко известен на рынке и хорошо знаком потребителю, необходимо провести ряд рекламных акций и мероприятий.

Так, первым делом следует создать страницы в социальных сетях, где можно размещать информацию, описывающую продукт и отражающую

текущие расценки. Это позволит заинтересовать потенциального покупателя и ознакомить его еще до того, как он непосредственно столкнется с товаром.

Для привлечения внимания аудитории можно использовать кооперации с другими сообществами схожей тематики, заказывать размещение рекламы, использовать таргетинг и другие инструменты SMM.

Также целесообразно использовать не только онлайн-рекламу, но и распространять информацию на территории ТРЦ. Например, сотрудничество с кинотеатром, расположенным в торговом центре, позволит эффективнее распространять скидочные купоны и привлечет заинтересованных потребителей.

Планируется, что сбыт продукции будет направлен не только на розничную торговлю, но и на оптовые продажи. Так, уникальные десерты можно будет регулярно поставлять магазинам выпечки и небольшим кафе, что позволит организации иметь постоянные оптовые сделки, обеспечивающие стабильность выручки.

Исходя из разнонаправленности рынков сбыта (опт и розница) наиболее правильным решением будет организовать целевой (селективный) маркетинг. Данный вид маркетинга строится на разграничении сегментов рынка и построении отдельных комплексов маркетинговых мероприятий для каждого из них.

Для сбыта продукции потребуется использование каналов сбыта нулевого и первого уровня, так как в большем количестве посредников нет потребности. При более длительной передаче от производителя к потребителю десерт будет утрачивать свои свойства.

Для оценки эффективности проектируемого предприятия необходимо использовать различные инструменты маркетингового анализа.

SWOT-анализ позволяет скомпоновать данные о преимуществах и недостатках фирмы по сравнению с конкурентами и определить возможные направления развития.

Основной упор направлен на уникальность продукции, так как на территории Белгорода пока нет ни одной торговой точки, реализующей данный вид десерта. С другой стороны, высок уровень риска, что через небольшой промежуток времени появятся конкуренты, пытающиеся скопировать продукт. Чтобы избежать снижения спроса, необходимо поддерживать высокий уровень качества, используя только высококачественные ингредиенты, а также регулярно проводить акции, обновления меню, вводить новые сочетания и интересные топпинги, добавки.

Наиболее серьезной слабой стороной является покупка дорогостоящего оборудования, которое требует постоянного обслуживания. Во избежание угрозы поломки и некорректной работы, необходимо комплексно обучать персонал. Так, в курс обучения необходимо включить не только изучения калькуляции и системы приготовления и подачи блюд, но и работу с оборудованием и пути устранения небольших неисправностей, которые могут возникнуть во время работы.

Таблица 2.1.4 - SWOT-анализ точки изготовления и продажи десертов «Чуррос»

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> - Уникальная продукция; - Натуральные ингредиенты; - Небольшое время приготовления; - Доступная цена; - Разнообразие топпингов; - Различный размер порций; - Удобная упаковка . 	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение количества торговых точек; - Расширение ассортимента; - Создание обширной базы постоянных покупателей.
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Небольшие сроки хранения сырья для производства продукции; - Высокие затраты на оборудование и его содержание. 	<ul style="list-style-type: none"> - Появление конкурентов с аналогичной продукцией; - Поломка оборудования; - Высокая текучесть кадров, затраты на обучение нового персонала.

Также необходимо разрабатывать ассортиментную политику и осуществлять контроль реализуемой продукции. Наиболее удобный и

рациональный подход к контролю можно реализовать через ABC-анализ. В его основе лежит принцип Паретто, который по отношению к ABC-анализу звучит так: надежный контроль 20% позиций позволяет на 80% контролировать систему, будь то запасы сырья и комплектующих, либо продуктовый ряд предприятия и т.п. [23, с. 52].

Первое, что необходимо сделать, это распределить товары по соответствующим группам. В категорию «А» попадает основной продукт – десерт «Чуррос». Сюда стоит включить готовые изделия, сырье для приготовления, упаковку. Данные категории должны подвергаться постоянному и всестороннему контролю, так как они формируют основную долю прибыли.

К категории «В» можно отнести сопутствующие товары, которые не являются основным предметом торговли, но позволяют увеличить размер среднего чека и внести разнообразие в ассортимент. Сюда входят различные топпинги, добавки, сиропы и прочее. Товары данной группы нуждаются в регулярном контроле.

Группа «С» представляет собой весь ассортимент напитков, которые, предположительно, будут пользоваться наименьшим спросом, но все-таки необходимы для удовлетворения запросов потребителя. Их следует подвергать периодическому контролю, проверяя целостность упаковки, даты сроков годности, маркировки, соответствие товарному виду и так далее.

В первое время также важно при формировании ассортимента учитывать время присутствия товара на рынке. Так, спрос на товар-новинку и уже устоявшийся товар будет резко отличаться. Для объективной оценки необходимо дать продукту время (период от 2-3 месяцев) для узнаваемости его потребителем, и уже после этого принимать управленческие решения по поводу изменений в ассортименте [24, с. 49].

Также необходимо периодически составлять перечень товаров-субститутов для формирования своей ассортиментной матрицы. Так, собственные товары со схожими свойствами и товары конкурентов с более

привлекательными условиями продажи приводят к тому, что определенный вид нашей продукции может залеживаться и сокращать реальную прибыль.

Анализ пяти сил Портера позволяет оценить уровень конкурентной среды, где будет реализован проект.

Так, угроза появления новых игроков достаточно высока, что обусловлено невысокими барьерами проникновения в отрасль. Новые игроки могут привнести такие технологии и предложения, которые потребуют от других игроков рынка мобилизации всех сил и гибкости системы управления.

Рыночная власть покупателя также имеет значительную силу, так как в виду насыщенности рынка потребитель имеет большой выбор альтернативных решений в плане покупки. Для удовлетворения потребителя важно предоставлять высокий уровень продукта, хороший сервис, а также иметь ряд ценовых и неценовых конкурентных преимуществ.

Рыночная власть поставщиков не оказывает столь сильного влияния на конкуренцию в отрасли, так как оптовых продавцов сырья имеется достаточное количество и предприниматель имеет широкий выбор потенциальных партнеров.

Появление товаров-заменителей влечет за собой довольно большие угрозы, так как на рынке уже имеется широкий выбор товаров со схожими свойствами (пончики, гонконгские вафли и проч.) и постоянно возникают новые. Потребитель имеет возможность выбирать среди множества продуктов, ориентируясь на приемлемый для себя ценник. Этот фактор ограничивает возможность роста цен на продукцию, приводит к повышению издержек, а также требует систематического улучшения качества и дифференциации продукта от товаров-субститутов [27, с. 186].

Все эти составляющие формируют общий уровень конкуренции в отрасли, который в сфере обслуживания и общественного питания является весьма высоким. Такие обстоятельства требуют от предпринимателя вкладывать средства в рекламу, разработку новинок меню, приобретение

трендового оборудования, что в целом снижает прибыльность отрасли. Хотя, если судить в целом, сфера общественного питания входит в рейтинг самых прибыльных и быстрорастущих.

В целом, план маркетинга позволит разработать правильную стратегию бизнес-проекта «Чуррос» основываясь на анализе развития отрасли кондитерских изделий в России в целом. Также внутренний анализ потенциальных рисков и возможных воздействий конкурентной среды позволит минимизировать риски предприятия и вовремя реализовать имеющийся потенциал, что обеспечит устойчивое развитие организации на рынке. Анализ и формирование ассортиментной политики предприятия позволят более грамотно осуществлять производство продукции и ее контроль, что улучшит качество конечного товара в целом. Определение целевой аудитории эффективно скажется на построении маркетинговых коммуникаций, что позволит более рационально распределить материальные ресурсы и увеличить прибыль.

2.2 Производственный план

Так как план производства можно разделить на стратегическую и оперативную часть, следует отдельно акцентировать внимание на каждой из них в отдельности.

Стратегическая часть предполагает проработку таких вопросов как размещение производственных мощностей и оборудования, объемы производства продукции, описание производственного процесса. Чаще всего, стратегическая часть производственного плана не подвергается дальнейшим изменениям и носит обобщенный долгосрочный характер [38, с. 43].

Предположительно, торговая точка будет размещена в здании торгового центра, на фудкорте. Такое расположение позволит быстро заявить о себе, дав возможность потенциальным покупателям ознакомиться с продукцией во время шопинга и прогулок.

Организация точки продажи фаст-фуд должна осуществляться в соответствии с нормами СанПиН 2.3.6.1079-01. Необходимо следовать п.16 указанного нормативного документа “Требования к временным организациям общественного питания быстрого обслуживания”, согласно которым:

– в условиях отсутствия централизованных канализации и водоснабжения необходима бесперебойная доставка воды, соответствующей по качеству воде централизованного водоснабжения;

– торговый павильон должен быть оснащен холодильным оборудованием для скоропортящихся пищевых продуктов, мороженого, напитков;

– допускается использовать только одноразовые приборы и посуду;

– блюда, а также горячие напитки разрешается готовить с использованием питьевой бутилированной воды;

– необходимо предусмотреть наличие емкостей для сбора мусора и его своевременный вывоз;

– обязательно проведение санитарной обработки и соблюдение персоналом необходимых правил личной гигиены;

– необходимо наличие туалета для персонала в радиусе 100 м от места торговли.

Необходимый размер арендуемой площади составит примерно 5-6 квадратных метров. Со стороны покупателей необходимо разместить барную стойку, где можно принимать и отдавать заказы, производить оплату, а также разместить такие сопутствующие продукты как сахар, салфетки, зубочистки.

Со стороны кухни под стойкой будет расположено холодильное оборудование и стеллажи для продуктов. Необходимо организовать место для мытья посуды и продуктов, контейнер для сбора мусора, а также установить электрические розетки в достаточном количестве.

Перечень оборудования, которое необходимо разместить:

– аппарат для приготовления «Чуррос»;

- фритюр;
- машина для замешивания теста;
- лтол охлаждаемый объемом 400л;
- ларь морозильный объемом 230л;
- посудомоечная машина;
- блендер для приготовления молочных коктейлей;
- шоколадница;
- зонт вытяжной;
- весы порционные;
- бойлер;
- кассовый аппарат.

Для создания эстетического внешнего вида необходимо по возможности убрать часть оборудования под столешницы и использовать встраиваемый вариант техники.

С целью максимизировать эффективность работы и скорость выполнения заказов необходимо расположить оборудование по принципу компановки сходства основных функций.

Так как «Чуррос» является десертом фаст-фуд, производственный процесс приготовления построен на том, чтобы быстро обслужить покупателя. Процесс частично автоматизирован, но большая часть работ выполняется сотрудником вручную. Время выполнения заказа не должно превышать 5-7 минут.

Так, процесс приготовления десертов состоит из следующих этапов:

- измерение и взвешивание ингредиентов для создания заготовки теста на рабочую смену (производится сотрудником);
- вымешивание теста (осуществляется специальной машиной);
- загрузка теста в бункер машины для «чуррос» (осуществляется вручную порционно после принятия заказов);
- формирование палочек «чуррос» (автоматически в машине);
- обжаривание во фритюре (осуществляется сотрудником);

– дальнейшая упаковка и подача (вручную).

Для удобства выбора покупателей необходимо ввести различные размеры порций:

- маленькая порция, 100 гр десерта + соус на выбор;
- средняя порция, 200 гр десерта + соус на выбор;
- большая порция, 250 гр + двойной соус на выбор.

Усредненный вес порции составит 183 гр, при ежедневных продажах в среднем 100 порций потребуется 20,5 кг теста. Из-за особенностей работы с выпечкой и хлебобулочными изделиями необходимо рассчитывать упек. Упек представляет собой разницу между массой теста и массой готового продукта, которая возникает из-за обезвоживания поверхности изделия. Упек теста составляет около 12%, поэтому масса заготовки сырого теста должна превышать суммарную массу готовых изделий. На время начала запуска проекта рационально будет делать заготовки теста небольшими партиями для избегания просрочки продукции из-за низкого спроса в виду неосведомленности покупателей.

Таблица 2.2.1 - Калькуляция десерта «Чуррос»

Размер порции	Вес заготовки теста	Вес готовой порции
Маленькая	110 гр заготовки теста	100 гр
Средняя	220 гр заготовки теста	200 гр
Большая	275 гр заготовки теста	250 гр

Кроме основного вида продукции – десерта «чуррос» – планируется также организовать продажу напитков. Ассортимент будет состоять из горячих чайных напитков, холодных молочных коктейлей, а также штучных соков и газировок. Для приготовления горячих напитков рабочая зона должна быть оборудована водонагревательным бойлером, для приготовления коктейлей – блендером и местом для хранения молочных продуктов.

Приготовление горячих чайных напитков представляет собой процесс добавления заранее сделанной заготовки черного/зеленого чая и горячей воды в пропорции, предусмотренной номенклатурой.

Таблица 2.2.2 - Калькуляция горячих чайных напитков

Маленький стакан	250 мл	150 мл заготовки черного/зеленого чая+ 100 мл кипятка
Большой стакан	450 мл	250 мл заготовки черного/зеленого чая+ 200 мл воды

Приготовление молочных коктейлей также производится в соответствии с предусмотренной калькуляцией.

Таблица 2.2.3 - Калькуляция молочных коктейлей

Маленький стакан	250 мл	125 мл молока+ 100 гр мороженого ванильного/шоколадного/клубничного
Большой стакан	450 мл	225 мл молока+ 200 гр мороженого ванильного/шоколадного/клубничного

Все десерты и напитки подаются в одноразовой бумажной посуде. Напитки в стаканах двух объемов и «чуррос» в стакане для снеков с бумажным уголком для топпинга. В качестве поставщика бумажной посуды следует выбрать компанию Papperskoop Rus, так как они являются зарекомендовавшим себя производителем с большим ассортиментом товаров и официальными дистрибьюторами по всей России, в том числе и в городе Воронеж, откуда планируется осуществлять доставку.

Время работы торговых центров, где планируется разместить точку продажи, с 10 утра до 22 ночи. Следовательно, рабочий день составит 12 часов, что целесообразно разделить на две рабочие шестичасовые смены. Для непрерывного функционирования торговой точки наиболее оптимально

будет иметь штат из трех сотрудников, работающих поочередно по графику две дневных смены, две вечерних смены, два выходных дня.

Также можно сформировать штат из двух сотрудников, работающих 2/2 по 12 часов. Обязанности управляющего первое время целесообразно будет осуществлять владельцу. Бухгалтерию рационально будет вести, используя услуги аутсорсинга.

Производственный план, в особенности на первых порах, является важнейшей опорой для реализации проекта, своеобразным ориентиром того, что именно необходимо осуществлять и каким образом. Также производственный план наглядно описывает те моменты производства, которые необходимы для функционирования бизнеса, он позволяет рассчитать требуемые ресурсы, упорядочить и структурировать производимые операции.

2.3 Организационный план проекта

В данном разделе необходимо дать информацию о том, что представляет собой проект, какие элементы входят в его структуру, посредством чего они функционируют между собой.

В качестве организационной формы предпринимательской деятельности наиболее разумно будет выбрать ИП. Данная форма имеет свои преимущества:

- 1) упрощенная система регистрации:
 - короткий срок регистрации;
 - регистрация по месту жительства;
 - небольшой перечень документов;
- 2) возможность выбора системы налогообложения;
- 3) минимальные затраты на регистрацию;
- 4) прибыль является собственностью индивидуального предпринимателя;

5) размер возможных штрафов за правонарушения в разы меньше, чем для юридических лиц.

Создание ИП потребует выполнения следующих этапов:

1) выбор системы налогообложения – для небольшого ИП удобнее всего применять Упрощенную систему налогообложения. В сфере торговли применяют УСН «Доходы минус расходы», так как расходы являются регулярными, постоянными и легко подтверждаются перед налоговой с помощью документов и чеков [46, с. 64].

Преимущество заключается в том, что с данной системой сможет разобраться начинающий предприниматель и заниматься ей самостоятельно, что сэкономит ресурсы на найм бухгалтера и аутсорсинг.

При данной системе налогообложения необходимо раз в квартал оплачивать налог, а раз в год предоставлять налоговую отчетность;

2) на втором этапе необходимо определить свой вид деятельности по ОКВЭД. Этот классификатор позволяет государству определить, какой деятельностью занимается организация. Обычно используют несколько классификаторов, описывающие все виды работ.

Коды ОКВЭД:

– 56.30 – Подача напитков;

–56.29 – Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания;

3) подготовка документов для регистрации ИП в налоговой, куда входят паспорт, заявление о гос. регистрации, квитанция об уплате госпошлины, копия свидетельства ИНН, двойной экземпляр уведомления на применение УСН;

4) подача документов в налоговую или МФЦ;

5) получение документов о регистрации в качестве ИП.

После решения вопроса о форме собственности необходимо определить штат сотрудников, требуемый для функционирования организации. На начальном этапе, при наличии одной точки продаж

достаточно будет двух сотрудников, работающих посменно и управляющего, роль которого исполнит владелец. В виду небольшого рабочего пространства нет потребности иметь в штате клининговый персонал, данные услуги можно организовать по договору со специализированной фирмой.

Ниже приведен перечень компаний, с которыми в дальнейшем можно установить партнерские отношения для стабильного функционирования проекта:

- ООО «БелгородХлебпродукт» (мука опт);
- ОАО «БМК» (молочные продукты опт);
- ООО METRO Cash and Carry (продукты опт);
- ООО «Бриз» (клининг);
- ОАО «Клен» (оборудование).

Перечень необходимых работ, которые требуется осуществить на подготовительном этапе и при начале функционирования проекта:

1) регистрация ИП – сбор и оформление документов производится в среднем в течение 5 дней, по плану рассчитаем 7, сделав поправку на непредвиденные обстоятельства;

2) поиск и аренда помещения – время на просмотр предложенных вариантов и поиск наиболее выгодного предложения. Ориентировочно займет не более 10 дней;

3) ремонт и отделка помещения – ремонт помещений необходим для установки систем вентиляции, размещения источников питания электроприборов, источников водоснабжения. Косметическая отделка маленькой площади займет не более 5-7-и дней с учетом высыхания покрасочных материалов и тд. В общей сложности на отделку и ремонт отводится промежуток времени в 12-14 дней;

4) покупка и установка оборудования – параллельно с окончанием ремонта и отделки можно заключать контракты с поставщиком оборудования, так как доставка оборудования фирмой «Клен»

осуществляется раз в неделю. Соответственно, поставка оборудования и его дальнейшая установка будут осуществлены в сроки от 8 до 10 дней;

5) запуск рекламной компании – данный этап можно реализовать еще до открытия точки продаж, это поможет оповестить жителей города и заинтересовать постоянных покупателей. Также, используя обратную связь и опросы в социальных сетях, можно будет учесть пожелания потребителя и реализовать их при открытии;

б) поиск и обучение персонала – за две недели до открытия точки продаж необходимо начать искать соответствующий персонал. На поиск соискателя отводится срок от 5 до 7 дней. Обучения персонала производится в течение одной недели, во время которой происходит ознакомление с оборудованием и изучение правил работы с ним, изучение калькуляции приготовления напитков и десертов, обучение работе с кассовым аппаратом, обучение основам общения с покупателем и выявление их потребностей;

7) запуск проекта – подготовка точки к открытию, покупка продуктов, расходных материалов, проведение акций для привлечения внимания потенциальных покупателей.

Визуализировав исходную информацию в виде графика получим диаграмму Ганта.

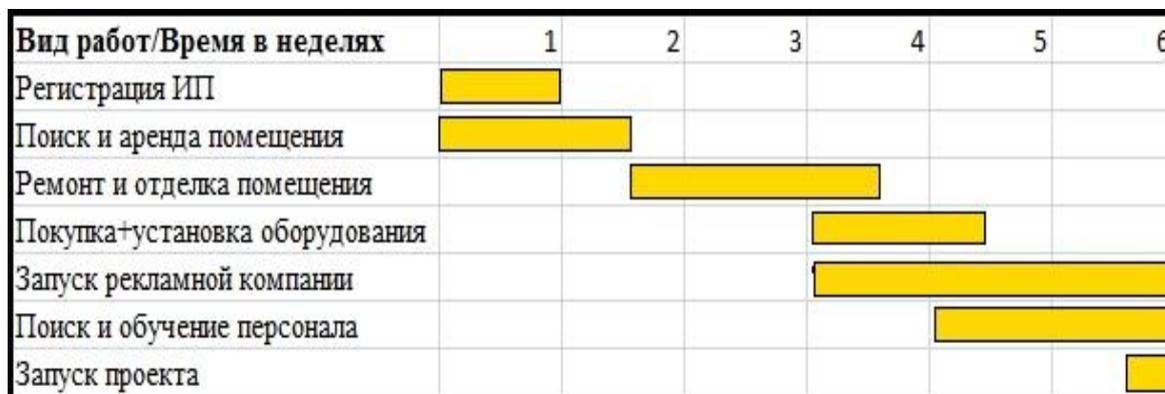


Рисунок 2.3.1 - Диаграмма Ганта для реализации проекта «Чуррос»

Следуя графику, при благоприятных условиях проект можно будет реализовать в течение шести недель, начиная с регистрации ИП, заканчивая началом продаж.

2.4 Финансовый план и оценка рисков

Финансовый план направлен на то, чтобы предоставить описание финансовой перспективы проекта, подсчитать средства, необходимые для его реализации, вычислить размер доходности и сроки окупаемости.

Для реализации проекта на различных этапах потребуются следующие средства:

- 1) регистрация ИП – 800р. единовременно;
- 2) поиск и аренда помещения 15 000р. ежемесячно;
- 3) ремонт и отделка помещения – 35 000р. единовременно;
- 4) покупка и установка оборудования – 250 000р. единовременно;
- 5) запуск рекламной компании – 10 000р. единовременно;
- 6) поиск и обучение персонала – 5 000р. единовременно.

ИТОГО: 315 800р.

Производство десерта имеет свою себестоимость, которая определяет цену единицы продукции и дальнейшую прибыльность в целом.

Расчет себестоимости изготовления десерта чуррос на 100 порций представлен в нижеизложенной таблице на основе калькуляции ингредиентов.

Таблица 2.4.1 - Расчет себестоимости десерта чуррос

Тесто 20,5 кг (на 100 порций)						
	Вода	Масло	Мука	Яйца	Сахар	ИТОГО:
Вес	7.15л	3.15кг	4.3кг	85шт.	2.0кг	20,5кг
Цена	100р.	850р.	130р.	510р.	70р.	1600р.

Кроме расчета стоимости продуктов для десерта необходимо учесть стоимость масла для приготовления во фритюре. Средняя стоимость канистры масла на 5 литров составляет 350 рублей. Профессиональное масло для фритюра можно использовать до 20 раз, следует также учесть, периодически во фритюре будут готовиться не индивидуальные порции, а заказы, состоящие из 3-5 порций. Так, при полной замене масла пять-шесть раз в день, затраты на него составят в районе 2 тысяч рублей. Шестиразовая замена масла обойдется в 2100р.

Так, суммарные затраты на изготовление 100 порций десерта составят $1600+2100=2700$ (рублей). На одну порцию – 27 рублей без учета окупаемости оборудования и выплаты заработной платы сотрудникам. При изготовлении схожей продукции (пончики) из готовых смесей, себестоимость составляет в районе 10-15 рублей, в то время как окончательная цена единицы продукции 50-60 рублей.

Средние цены на десерты со схожими характеристиками варьируются от 50 до 170 рублей. Такой ценовой интервал представляет собой равновесие, при котором потребитель соглашается на приобретение продукции, а производитель имеет выгоду, покрывающую расходы.

Цены порций десерта могут изменяться в зависимости от размера. Базовая цена на маленькую порцию составит 90 рублей. Средняя порция – 110р., большая – 130р. Дополнительные топпинги в виде жидких добавок (карамель, шоколад, клубника) – 20 р./порция, посыпки (орешки, печенье в ассортименте) – 10р.

При среднем чеке 130 рублей и минимальной проходимостью 30 человек в день 3900р. Из них 900 – себестоимость изготовления десерта. Ожидается, что в выходные дни продажи возрастут до 100 заказов в день, что позволит получить выручку в размере 13000р.

Так, за четыре рабочих недели выручка должна составить 182000р. (104000р. суммарно за все выходные дни и 78000 за будни).

В соответствии с расчетами средняя производительность за месяц составит 1400 единиц изделий. В денежном выражении 37800р. на изготовление десертов. Также стоит учесть затраты на закупку сиропов и штучных напитков – 10000р.

За вычетом заработной платы сотрудникам, возможных небольших ремонтов, аренды помещения и стоимости ингредиентов прибыль составит не менее 80000р. в месяц.

Так, при затратах в 315 тысяч рублей и прибыли в 80 тысяч рублей проект сможет окупить себя за четыре месяца и выйти на стабильный доход.

Важно помнить, что реализация проекта также сопряжена с различными рисками, которые могут негативно сказаться на объемах выручки и повлечь за собой несостоятельность проекта. Так, к основным рискам относятся:

- невысокая прибыль в виду неизвестности продукта. На популяризацию продукта и поддержание спроса может уйти от одного до трех месяцев, что в первый период понесет определенные материальные затраты;

- высокая текучесть кадров. Данный вид работы подразумевает, что основной контингент сотрудников – студенты без опыта работы. Так, на их обучение потребуются материальные и временные ресурсы. Частое обновление персонала приведет снижению прибыли из-за непродуктивной работы новых сотрудников. Для предотвращения данной проблемы необходимо установить гибкий удобный график и конкурентоспособную заработную плату;

- появление конкурентов и аналогичной продукции. В определенной мере, десерт «Чуррос» является уникальным продуктом на рынке белгородской области. С другой стороны, это преимущество перетекает в угрозу, обусловленную тем, что после утверждения себя на рынке и завоевания популярности публики другие производители могут перехватить данную идею и начать производство «чуррос». Для предотвращения

перехода покупателей к конкурентам необходимо поддерживать высокий уровень качества продукции и предоставляемого сервиса.

– риск потери прибыли в виду выхода из строя рабочего оборудования. Для предотвращения данной ситуации необходимо комплексно подходить к вопросу. С одной стороны, риск поломки снижает покупка высококачественного профессионального оборудования, рассчитанного на высокие нагрузки в сфере общественного питания. С другой стороны, длительный срок работоспособности оборудования обусловлен грамотной эксплуатацией, обеспечиваемой посредством обучения персонала.

При грамотной последовательной реализации бизнес-плана проект окупит себя в периоде до полугода, что позволит иметь материальные средства для дальнейшего развития и создания новых точек, повышать продажи, стать узнаваемым товаром в городе Белгород. При наличии высокой выручки и спроса имеет место организации фуд-трака для участия в выездных мероприятиях, а также организации продаж в местах с высокой проходимостью.

Заключение

Так как бизнес-план представляет собой документ, позволяющий всесторонне оценить эффективность разрабатываемого проекта, он является неотъемлемой частью предпринимательского начинания. Для реализации проекта по продаже десерта «Чуррос» был разработан бизнес-план, включающий с себя комплекс анализа и исследований.

Для подготовки бизнес-плана были рассмотрены теоретические аспекты его составления, а также изучены методы анализа и расчетов, необходимые изучения информации о внешней и внутренней среде проекта.

Для написания выпускной квалификационной работы были использованы различные источники информации, среди которых тематическая литература, учебные пособия, интернет-ресурсы, статистические данные. При анализе данных был получен материал, послуживший теоретической основой для написания теоретической базы и бизнес-проекта.

В ходе выпускной квалификационной работы было проведено маркетинговое исследование и анализ рынка сбыта, определены основные конкуренты, возможности дальнейшего развития, а также проанализирован уровень конкуренции в отрасли. На данный момент пищевая промышленность в Белгороде развивается, что предоставляет возможность предпринимателям себя в ней реализовать. Динамика открытия частных предприятий также является положительной, следовательно в области имеются благоприятные условия для развития собственного дела.

Разработка производственного плана позволила оценить масштабы производства и конкретизировать потребность в оборудовании. Кроме того, был произведен расчет расхода сырья, приведена калькуляция реализуемой продукции. Также было представлено краткое описание графика работ и распределения обязанностей.

Организационный план позволил решить такие вопросы как время реализации проекта, график выполнения работ, определение формы

собственности и порядок регистрации организации и другие организационные вопросы.

Финансовый план включил в себя расчеты стоимости реализации проекта, а также сроки его окупаемости и возможные риски.

В целом, при последовательной и грамотной организации данный проект позволит реализовывать на рынке продукцию, которая сможет пользоваться стабильным спросом. При завоевании целевой аудитории и позиционировании себя как производителя оригинальных десертов в дальнейшем можно будет продолжать развитие, наращивая производственные мощности, а также открывая новые точки приготовления продажи.

Список литературы

1. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии [Текст] / А.П. Агарков. – Москва : Дашков и Ко, 2013. – 400 с.
2. Архипов, А.П. Финансовый менеджмент в страховании [Текст] / А.П. Архипов. – Москва : ФиС, ИНФРА-М, 2010. – 320 с.
3. Балабанов И.Т., Страхование [Текст] / Балабанов А.И., Балабанов И.Т. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 256 с.
4. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие [Текст] / А.П. Балашов. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 288 с..
5. Балдоржиев, Д.Д. Экономическая теория [Текст] / Д.Д. Балдоржиев. – Смоленск : Диграф, 2012. – 396 с.
6. Бухалков, М.И. Организация производства и управление предприятием [Текст] / М.И. Бухалков. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 506 с.
7. Гладилин, А.В. Организация, планирование и управление производством [Текст] / А.В. Гладилин, А.Н. Герасимов и др. – Москва : КноРус, 2011. – 320 с.
8. Головань, С.И. Бизнес-планирование [Текст] / С.И. Головань. – Москва : Феникс, 2009. – 320 с.
9. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст] / Е.П. Голубков. – Москва : Финпресс, 2008. – 496 с.
10. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия [Текст] / В.Я. Горфинкель. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 663 с.
11. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость [Текст] / Т.П. Данько, М.П. Голубев. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
12. Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью [Текст] / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц. – Москва : Дашков и К, 2012. – 688 с.

13. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] / Л.А. Дробышева. – Москва : Дашков и К, 2016. – 152 с.
14. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов [Текст] / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2012. – 320 с.
15. Елисеева, Т.П. Экономика и анализ деятельности предприятий [Текст] / Т.П. Елисеева, М.Д. Молев, Н.Г. Трегулова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2011. – 480 с.
16. Жданова, Л.А. Организация и управление промышленной фирмой в развитых странах [Текст] / Л.А. Жданова. – Москва : Экономика, 2008. – 427 с.
17. Исследование рынка кондитерских изделий [Электронный ресурс] / <http://cikr.ru>, 2014. – Режим доступа: <http://cikr.ru/issledovaniya/>.
18. Исследование уровня потребления кондитерских изделий в России и Европе [Электронный ресурс] / <http://cikr.ru>, 2015. – Режим доступа: http://cikr.ru/news/?ELEMENT_ID=463.
19. Как открыть фаст-фуд [Электронный ресурс] / <http://moneymakerfactory.ru>, 2014. – Режим доступа: http://moneymakerfactory.ru/rabotajuwij-biznes/kak_otkryit_ulichnyiy_fast-fud/.
20. Как составить бизнес-план [Электронный ресурс] / <http://coolbusinessideas.info>, 2013. – Режим доступа: <http://coolbusinessideas.info/kak-sostavit-biznes-plan/#8>.
21. Как устроен кондитерский бизнес в России [Электронный ресурс] / <http://moneymakerfactory.ru>, 2014. – Режим доступа: <http://moneymakerfactory.ru/biznes-idei/konditerskiy-biznes-v-rossii/>.
22. Кудрявцев, Е.М. Организация планирование и управление предприятием [Текст] / Е.М. Кудрявцев. – Москва : АСВ, 2011. – 464 с.
23. Кузнецова, Л.В. Основы маркетинга: Учебное пособие [Текст] / Л.В. Кузнецова, Ю.Ю. Черкасова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. - 139 с.

24. Кучерявенко, С. А., Тенденции развития малого предпринимательства Белгородской области [Текст] / С.А. Кучерявенко, Е.А. Ковалева // Молодой ученый. – 2013. – №8. – С. 27-36.
25. Львова, Н.Ю. Международный маркетинг [Текст] / Н.Ю. Львова. – Москва : РИПО, 2012. – 63 с.
26. Маркова, В.Д. Бизнес-планирование [Текст] / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко. – Москва : Проспект, 2009. – 216 с.
27. Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия [Текст] / Э.В. Минько. – Москва : Финансы и статистика, 2010. – 608 с.
28. Организационный план [Электронный ресурс] / <http://www.fenplan.ru>, 2014. – Режим доступа: <http://www.fenplan.ru/structure-organization.php>.
29. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании [Текст] / Е.Р. Орлова. – Москва: Омега-Л, 2012. – 152 с.
30. Паламарчук, А.С. Экономика предприятия [Текст] / А. С. Паламарчук. – Москва: Инфра-М, 2014. – 456 с.
31. Петухова, С.В. Бизнес-планирование [Текст] / С.В. Петухова. – Москва : Омега – Л, 2009. – 236 с.
32. Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика [Текст] / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. – Москва : ЮНИТИ, 2013. – 383 с.
33. Платонова, Н.А. Планирование деятельности предприятия [Текст] / Н.А Платонова, Т.В. Харитонова. – Москва : Дело и сервис, 2005. – 432 с.
34. План сбыта продукции [Электронный ресурс] / <http://referatplus.ru>, 2013. – Режим доступа: <http://referatplus.ru/menejment/drazplan2.php>.
35. Попов, В.Н. Бизнес- планирование [Текст] / В.Н. Попов, С.И. Ляпунов. – Москва : Финансы и статистика, 2009. – 246 с

36. Производственный план как неотъемлемая часть бизнес-плана [Электронный ресурс] / <http://www.cfin.ru>, 2015. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/business-plan/prod_plan.shtml.

37. Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие [Текст] / Г. И. Просветов. – Москва : Альфа-Пресс, 2008. – 255 с.

38. Родионова, В.Н. Организация производства и управление предприятием [Текст] / В.Н. Родионова, О.Г. Туровец. – Москва: ИЦ РИОР, 2005. – 128 с.

39. Рубин Ю.В., Конкуренция: реалии и перспективы [Текст] / Ю.В. Рубин, В.В. Шустов. – Москва : Знание, 2011. – 341 с.

40. Савчук Г.А., Управление маркетингом на предприятии [Текст] / Савчук Г.А., Мокерова Ю.В. – Москва, 2014 – 220 с.

41. Токарев, Б.Е. Маркетинговые исследования [Текст] / Б.Е. Токарев. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 512 с.

42. Уткин, Э.А. Бизнес-план компании [Текст] / Э.А. Уткин. – Москва : Изд-во «ЭКМОС», 2012. – 102 с.

43. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – Москва : Эксмо, 2014. – 504 с.

44. Финансовый план: виды, разделы и главные показатели [Электронный ресурс] / <http://coolbusinessideas.info>, 2016. – Режим доступа: <http://coolbusinessideas.info/finansovuj-plan-vidy-razdely-i-glavnye-pokazateli/>.

45. Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов [Текст] / В.З. Черняк. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 470 с.

46. Что такое «хороший маркетинговый план?» [Электронный ресурс] / <http://powerbranding.ru>, 2017. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/marketing-plan/vvedenie/>.

47. Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие [Текст] / Д. А. Шевчук. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2010. – 208 с.

48. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие [Текст] / Г. И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону : МарТ, 2010. – 608 с.

49. Экономика предприятия [Электронный ресурс] / <http://www.aup.ru>, 2015. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m170/>.

50. Эриашвили, Н.Д. Менеджмент. Маркетинг [Текст] / Н.Д. Эриашвили. – Москва : ЮНИТИ, 2013. – 351 с.