

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

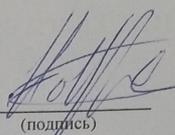
Кафедра экономики предприятия

Подольский Денис Сергеевич

«РАЗРАБОТКА БИЗНЕС - ПЛАНА СОЗДАВАЕМОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по образовательной программе подготовки бакалавров
по направлению 38.03.01 «Экономика»
профиль «Экономика предприятий и организаций (услуги)»

г. Владивосток
2018

Автор работы 
(подпись)
« 22 » 06 2018 г.

Консультант (если имеется)

(подпись) _____ (Ф.И.О)
« _____ » _____ 2018 г.

Руководитель ВКР К.Э.Н., доцент
(должность, ученое звание)
 _____
(подпись) _____ Данилова У.В.
(Ф.И.О)
« 22 » 06 2018 г.

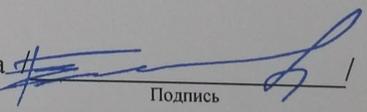
Назначен рецензент _____
(ученое звание)

(Фамилия Имя Отчество)

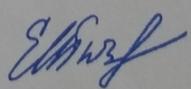
Защищена в ГАК с оценкой удовлетворит «Допустить к защите»

Секретарь ГАК (для ВКР)
 _____
(подпись) _____ Швакоба С.В.
(Ф.И.О)
« 28 » июля 2018 г.

Заведующий кафедрой д-р экон. наук
(ученое звание)
 _____
(подпись) _____ Разумова Ю.В.
(Ф.И.О)
« 22 » июля 2018 г.

ЗАВЕРЯЮ
Е.Б. Гафорова 
Подпись
Директор Школы экономики и менеджмента
Директор/ наименование структурного подразделения
« 22 » 06 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Е.А. Тюрина /  /
Подпись
Заместитель директора по науке и инновациям
Школы экономики и менеджмента
Уполномоченный по экспортному контролю
« 22 » 06 2018 г.

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономики предприятия

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студентки Подольского Дениса Сергеевича
специальность (направление) 38.03.01 Экономика (Экономика предприятий и организаций
(услуги))

группа Б1501аз

Руководитель ВКР

к.э.н., доцент Данилова Ульяна Валентиновна

на тему: Разработка бизнес-плана создаваемого предприятия

Дата защиты ВКР «27» июня 2018 г.

1 Актуальность ВКР, ее научное значение и соответствие заданию

Бизнес-план является одной из самых важных составляющих внутрифирменного планирования. Этот план дает характеристику бизнес-процессов, описывает ключевые функции предприятия, финансовые и товарные потоки, показывает, как руководители будут достигать поставленные задачи, в первую очередь — увеличения прибыли компании. Бизнес-план — это подробный структурированный документ, продуманный и тщательно подготовленный менеджерами, описывающий то, к чему стремится предприятие, как оно добьется этой цели, и как все будет выглядеть после осуществления поставленных задач. При создании предприятия, бизнес-план служит для обоснования и прогноза инвестиций и получения кредитных средств. Работа актуальна и полностью соответствует заданию.

2 Достоинства работы: умение работать с литературой, последовательно и грамотно излагать материал, оригинальность идей, раскрытие темы, достижение поставленных целей и задач

Самостоятельно выбрана тема исследования, обоснована необходимость реализации мероприятий по реализации бизнес-плана, аргументированы рекомендации по развитию нового предприятия. Последовательно изложены теоретические знания о проблеме. Тема раскрыта, цели достигнуты.

3 Недостатки и замечания (как по содержанию, так и по оформлению)

Недостаточно обоснован и аргументирован план создания нового предприятия: мини-пекарня «Хлебный край», продуманы сроки и ресурсы по его выполнению. Отсутствует оценка эффективности предложенных мероприятий. Нет четкого понимания основной бизнес-идеи, поэтому рекомендации неубедительны. Имеются недостатки редакционного характера.

4 Целесообразность внедрения, использование в учебном процессе, публикации и т.п.

Возможно внедрение предложений на практике после доработки бизнес-плана. Отдельные рекомендации могут быть использованы на аналогичных предприятиях.

5 Степень самостоятельности, ответственности и работоспособности выпускника

Исследование выполнено самостоятельно с удовлетворительной степенью ответственности. ВКР проверена в системе SafeAssign LMS BB — оригинальный текст 86%.

Заключение: заслуживает оценки **УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО** и присвоения квалификации **БАКАЛАВР ЭКОНОМИКИ**

Руководитель ВКР
«01» июня 2018 г.

к.э.н., доцент Данилова У.В.

Задание на ВКР

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономики предприятия

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

студенту Подольский Денис Сергеевич группы Б1501аз
(фамилия, имя, отчество)

на тему «Разработка бизнес-плана создаваемого предприятия (на примере мини-пекарни «Хлебный край»)»

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию): Бизнес-план и его роль в предпринимательской деятельности. Цели, задачи бизнес-планирования. Классификация бизнес-планов. Структура бизнес-плана. Контроль реализации бизнес-плана. Разработка бизнес-плана мини-пекарни ООО «Хлебный край»: организационный план и правовое обеспечение деятельности; производственный план; план маркетинга; инвестиционный план и оценка его эффективности; резюме проекта.

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы труды отечественных и зарубежных ученых в области бизнес-планирования, материалы периодической печати, сети ИНТЕРНЕТ, статистическая и бухгалтерская отчетность

Срок представления работы « ____ » _____ 2018 г.

Дата выдачи задания « ____ » _____ 2018 г.

Руководитель ВКР к.э.н. доцент _____ У.В. Данилова
(должность, уч. звание) (подпись) (и.о.ф)

Задание получил _____ Д.С. Подольский
(подпись) (и.о.ф)

Оглавление

Введение.....	4
1. Процесс разработки бизнес-плана компании	
1.1 Бизнес-план и его роль в предпринимательской деятельности.....	6
1.1.1 Цели, задачи бизнес-планирования.....	9
1.1.2 Классификация бизнес-планов.....	11
1.2 Структура бизнес-плана.....	13
1.3 Контроль реализации бизнес-плана.....	19
2. Разработка бизнес-плана мини-пекарни ООО «Хлебный край»	
2.1 Организационный план и правовое обеспечение деятельности.....	24
2.2 Производственный план.....	26
2.3 План маркетинга.....	29
2.4 Инвестиционный план и оценка его эффективности.....	37
2.5 Резюме проекта.....	48
Заключение.....	52
Список использованных источников.....	54
Приложения.....	57

Введение

На нынешней стадии экономических преобразований, пожалуй, одной из основных задач создания действенной системы управления субъектами хозяйственной деятельности служит разработка бизнес-плана для компании [3, с. 67].

Актуальность темы разработки бизнес-плана компании, объясняется тем, что на сегодняшний день проведение бизнес-планирования становится мероприятием, значение которого в последнее время возрастает. Прежде всего, это объясняется осуществлением субъектами хозяйственной деятельности предпринимательства, складывающегося из совокупности финансовых, материальных и трудовых отношений.

На сегодняшний день бизнес-планирование имеет важное значение для хозяйственной деятельности тех предприятий, которые хотят получить кредит в банке или им необходимо убедить инвестора в том, чтобы вложить деньги в новый проект. Исходя из этого, одним из действенных инструментов управления и развития компании является специально разработанный документ - бизнес-план [8, с. 59].

Недостаточная оценка бизнес-планирования в функционировании организаций очень часто приводит к падению конкурентоспособности организаций, разбалансированию их производственных ресурсов, нарушению принципов и способов управления [11, с. 28]. Вышесказанное позволяет нам определить проблему исследования: влияние разработки бизнес-плана на эффективность управления предприятием.

Так, для того, чтобы предприятие существовало довольно продолжительное время на современном рынке, управленческому персоналу нужно, прежде всего, уметь проводить реальную оценку экономического состояния, как своего предприятия, так и существующих и потенциальных конкурентов [30, с. 105]. Следует отметить, что вопросу введения бизнес-планирования в России в последние годы уделяется значительное внимание. Решением проблемы бизнес-планирования на предприятии в своё время

занимались многие отечественные ученые. Так, к примеру, в работе Афонасовой М.А. «Бизнес-планирование» широко исследуются проблемы и перспективы развития бизнес-планирования на малых предприятиях. Не менее значимый вклад в изучение данной проблемы внесли также такие отечественные авторы как Бухалков М.И., Баринов В.А., Алексеева М.Ю.

Предметом исследования является разработка бизнес-плана для мини-пекарни ООО «Хлебный край».

Объект исследования - мини-пекарня по производству хлебобулочных, булочных и кондитерских изделий ООО «Хлебный край».

Целью дипломной работы является обоснование необходимости создания мини-пекарни ООО «Хлебный край».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- 1 Исследовать процесс разработки бизнес-плана компании.
- 2 Изучить понятие бизнес-плана и выявить его роль в предпринимательской деятельности.
- 3 Рассмотреть классификацию бизнес-планов и их структуру.
- 4 Раскрыть основные цели и задачи бизнес-планирования.
- 5 Ознакомиться с процедурой контроля реализации бизнес-плана.
- 6 Разработать бизнес-план для мини-пекарни ООО «Хлебный край», оценить его эффективность и предложить меры по совершенствованию деятельности предприятия для укрепления его позиций на рынке.

При подготовке дипломной работы были применены следующие методы: методы теоретического анализа работ по менеджменту, бизнес-планированию; анализ статистических данных и документации ООО «Хлебный край»; наблюдение; аналитически-расчетный метод; организационно-проектный метод.

Структура работы включает в себя введение, две главы, в которых исследуется сущность бизнес-плана, его значение в деятельности организаций, цели, задачи, классификация, структура бизнес-планов, и разрабатывается

бизнес-план мини-пекарни ООО «Хлебный край». Также в структуру входит заключение, список использованной литературы, состоящий из 40 источников и приложения. Общий объем работы 56 страниц печатного текста без учёта приложений.

1 Процесс разработки бизнес-плана компании

1.1 Бизнес-план и его роль в предпринимательской деятельности

В связи с переходом экономики России к рыночной системе возрастает потребность в инвестиционной деятельности компаний. Так, рабочим инструментом как для вновь создаваемых, так и для действующих организаций является бизнес-план [19, с. 36].

В зависимости от масштаба и значимости вопросов, затронутых в конкретном бизнес-плане, его можно трактовать и как стратегический план развития компании, и как лишь отдельный элемент более широкого плана действий. Подобные планы нужны, прежде всего, для обоснования некоторого нового направления развития компании [11, с. 80].

Условно бизнес-план выступает как способ привлечения инвестиций, необходимых для осуществления проекта. Но, надо сказать, что получение необходимых средств – это только одна из задач, объясняющих необходимость подготовки бизнес-плана. Другие причины являются не столь значимыми [28, с. 25].

На сегодняшний день существует множество подходов к пониманию определений бизнес-плана. Рассмотрим некоторые из них.

По рассуждениям Б.А. Райзберга, бизнес-план - это план выполнения бизнес-действий предприятия, включающий данные о компании, её услугах, производстве, рынках реализации продукции, маркетинге, а также организации операций и их производительности [35, с. 67].

По словам И.И. Ушакова, бизнес-план - это документ, дающий представление об основных направлениях будущего развития организации и оценивает все риски, с которыми оно может соприкоснуться в ходе осуществления задуманного проекта [37, с. 102.].

По мнению И.И. Маниловского, бизнес-план – это действующий документ, применяемый в различных областях предпринимательства, включающий одну из частей программы по вложению средств и дающий возможность дать довольно точный экономический анализ намеченным

мероприятиям [25, с. 78].

В Таблице 1 представлены различные точки зрения известных авторов на определение бизнес-плана.

Таблица 1 – Определение понятия «бизнес-план»

Автор	Определение понятия «бизнес-план»
Б.А. Райзберг	Бизнес-план - это план выполнения бизнес-действий предприятия, включающий данные о компании, её услугах, производстве, рынках реализации продукции, маркетинге, а также организации операций и их производительности
И.И. Ушаков	Бизнес-план - это документ, дающий представление об основных направлениях будущего развития организации и оценивает все риски, с которыми оно может соприкоснуться в ходе осуществления задуманного проекта
И.И. Маниловский	Бизнес-план – это действующий документ, применяемый в различных областях предпринимательства, включающий одну из частей программы по вложению средств и дающий возможность дать довольно точный экономический анализ намеченным мероприятиям

Пожалуй, главным отличием перечисленных в Таблице 1 определений понятия «бизнес-план», является обособление целевой функции и направление разработки бизнес-плана.

В общем, соглашаясь с вышеперечисленными авторами, следует сказать, что бизнес-план – это мощный инструмент планирования финансово-экономической деятельности компании, помогающий показать суть и особенности планируемых к разработке мероприятий, с целью оценки их экономической эффективности [17, с. 156].

Таким образом, бизнес-планирование в компании даёт менеджерам и экономистам не только возможность обосновать необходимость создания какого-либо инновационного проекта, но и возможность его осуществления в современных рыночных условиях. Кроме внедрения в организацию инноваций, бизнес-планирование также предусматривает решение как стратегических, так и тактических задач, стоящих перед компанией. Как правило, оно задаёт

направление в менеджменте предприятия, а также позволяет создавать программы действий от начала до ее завершения. Независимо от того, какие процессы выполняются предприятием, планирование бизнеса является правильным способом достижения эффективных результатов для различных типов бизнес-операций при сохранении надлежащих уровней рисков [32, с. 83].

1.1.1 Цели, задачи бизнес - планирования

Каждый раз, когда происходит процесс создания нового предприятия, для компании одной из важных задач становится разработка такого документа как бизнес-план. Данный документ необходим, прежде всего, для того, чтобы грамотно управлять организацией на рынке. Он пригодится и в банке, если есть необходимость брать кредит на оборудование для производства, и в государственном фонде, оказывающем поддержку начинающим бизнесменам, и в офисе потенциального инвестора или партнера. Вот почему нужно знать, каковы цели и задачи бизнес-планирования, и как составлять бизнес-план с особой тщательностью [26, с. 17].

Как правило, одними из важных целей процесса бизнес-планирования являются следующие:

1 Собственно планирование.

Никто не может сказать точно, как скоро окупится новое начинание, какие перспективы для бизнеса откроются спустя некоторое время, и получится ли развивать компанию, вырабатывая всё новые направления деятельности. Но основное назначение (цель) бизнес-планирования — это постоянная работа с прогнозами на отдалённый период. Очень важно на данном этапе учитывать все проблемы и быть готовыми к их оперативному решению.

2 Разработка стратегии.

Данная цель бизнес-планирования означает в первую очередь, что на этапе создания бизнес-плана нужно точно решить, какие мероприятия будут способствовать эффективной деятельности предприятия. Обычно начинающему предпринимателю следует определиться с пятью видами стратегии: финансовая стратегия; стратегия эффективного управления

предприятием; стратегия рациональной организации производства; стратегия маркетинга; стратегия научных исследований.

3 Привлечение капитала и партнеров.

Очень часто главной целью бизнес-планирования является обращение внимания на планируемый к осуществлению проект. На выгодное сотрудничество со спонсорами компании можно рассчитывать только в том случае, если потенциальных инвесторов заинтересовала высокая позиция предприятия на рынке, которая в свою очередь и обеспечивается разработкой прогнозов на будущее с помощью бизнес-плана. Однако необходимо учесть, что любая допущенная в плане погрешность или небрежность может оттолкнуть — особенно если планируется обратиться за помощью в европейские финансовые учреждения.

4 Контроль и корректировка прогнозов.

Наконец, ещё одна цель бизнес-планирования — это анализ успехов, которых уже достигла фирма. За счёт специальных инструментов можно узнать, насколько эффективен процесс управления в компании. Также в этом помогают отчёты о проделанной работе [20, с. 14].

Бизнес-планирование помогает предпринимателю решить следующие задачи:

1 Выделить основные направления деятельности компании, её целевые рынки и позиция на этих рынках.

2 Формулировка долгосрочных и краткосрочных целей компании, а также стратегия и тактика их достижения.

3 Выбор состава и определение показателей товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой.

4 Разработать маркетинговый план, основываясь на результатах анализа рынка.

5 Произвести оценку материального и финансового положения компании.

6 Выявить потенциальные препятствия в реализации проекта [14, с. 98].

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод о том, что бизнес-планирование на предприятии, в общем, помогает решить следующие основные организационные вопросы:

- определение направления деятельности компании, и ее целевой аудитории;
- выбор и обоснование цели, и создание стратегии для ее выполнения, в самые кратчайшие сроки;
- выбор необходимых сотрудников, и определение объемов производства компании, при имеющейся рабочей силе;
- мотивация сотрудников, для достижения поставленных целей;
- определение маркетинговой составляющей, проведя анализ рынка сбыта и конкурентов;
- оценка финансовых возможностей фирмы;
- рассмотрение всех возможных ситуаций, которые будут мешать работе компании, и своевременное их устранение [12, с. 32].

Таким образом, бизнес-планирование определяет цели и задачи, которые необходимо решить предприятию, а проведение процедуры составления плана, явно поможет улучшить работу коллектива, и компании в целом.

1.1.2 Классификация бизнес-планов

Известно, что бизнес-план это рабочий инструмент, используемый не только действующими, но создаваемыми компаниями. Для того чтобы начать разработку бизнес-плана, важно для начала определить цели данной разработки. Исходя из этого, можно классифицировать бизнес-план по различным признакам, что в свою очередь позволит четко организовать процесс планирования с наименьшими затратами. Исходя из рыночной ситуации и цели разработки, бизнес-планы могут быть различными. В Таблице 2 представлена классификация бизнес-планов по различным признакам.

Таблица 2 - Классификация бизнес-планов по различным признакам

Классификационный признак	Виды
---------------------------	------

Продолжение таблицы 2

Классификационный признак	Виды
1 По цели разработки	<ul style="list-style-type: none"> – инвестиционные (направление на введение инноваций в виде усовершенствованной технологии, услуги или выход на рынок с традиционным продуктом) – для выработки стратегии развития предприятия – для планирования финансово-хозяйственной деятельности организации для финансового оздоровления действующей фирмы
2 По объекту планирования	<ul style="list-style-type: none"> – предприятия в целом (нового или действующего) – объединений (группы) предприятий – инвестиционного проекта (направления бизнеса)
3 По конечным потребителям	<ul style="list-style-type: none"> – внутреннего пользования лично самого предпринимателя или руководства компании – банкам, инвесторам, акционерам – региональной администрации – бизнес-партнерам
4 По длительности решаемых задач	<ul style="list-style-type: none"> – стратегические – тактические – оперативные
5 По сложности разрабатываемого проекта	<ul style="list-style-type: none"> – простые – сложные – очень сложные
6 По условиям конфиденциальности	<ul style="list-style-type: none"> – официальный – рабочий
7 По гибкости планов	<ul style="list-style-type: none"> – директивное (сверху вниз с четко заданными показателями) – индикативное (направляющее планирование с нечеткими рамками и возможностью внесения корректировок)
8 По стадии роста компании	<ul style="list-style-type: none"> – для зрелой компании – на начальной стадии развития компании
9 По стадии развития бизнес-проекта на время начала разработки	<ul style="list-style-type: none"> – идею – эскизный проект – рабочий проект – опытная партия – действующее производство
10 По объему различают:	<ul style="list-style-type: none"> – сжатые бизнес-планы – развернутые бизнес-планы
11 По особенностям оформления	<ul style="list-style-type: none"> – с приложениями – без приложений
12 По используемой программе финансового моделирования	<ul style="list-style-type: none"> – программа Project Expert – программа Alt Invest – программа ТЭО-Инвест – программа COMFAR Expert – программа ИНЭК-Аналитик – программа расчеты на базе Excel

Барановский, Н.И. Планирование деятельности малых организаций / Н.И. Барановский // Экономика организаций .- 2015.- № 12.- С. 26.

Следует отметить, что любой вид бизнес-плана создаётся с учётом определённых целей и задач, которые ставит непосредственно руководство перед фирмой.

Надо также сказать, что результат планирования будет зависеть не только

от уровня разработки стратегии в общем, но и от соответствия вида бизнес-плана целям его разработки. Иначе говоря, без учёта бизнес-прогноза, невозможно утверждать, какой из большинства подходов считается более верным.

1.2 Структура бизнес-плана

На сегодняшний день наиболее широкое распространение имеет структура бизнес-плана, разрабатываемая по методике ЮНИДО. Хотя она и является достаточно популярной, некоторые особенности бизнеса в России в ней не учтены, а именно: специфика документирования, законодательная база, подходы систем стандартизации и т.п.

Российские разработки в данной области тоже имеются. Так, наиболее широко известна методика компании Expert Systems, разработчика популярной программы Project Expert.

Кроме того, под локальные задачи изданы и апробированы рекомендации Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса, Федерального фонда поддержки малого предпринимательства.

Тем не менее, нас интересуют методики, признанные опытными инвесторами, включая иностранных, в качестве стандартных и надежных. Помимо ЮНИДО к таким методикам можно отнести следующие:

- 1 Стандарт ЕБРР.
- 2 Методику аудиторской компании KPMG.
- 3 Рекомендации BFM Group.
- 4 Методику фирмы Ernst & Young и другие.

Отметим, что основным отличием представленных выше методик является состав и порядок размещения разделов бизнес-плана в итоговом документе.

Основные разделы бизнес-плана пусть по различным пунктам, но обязательно присутствуют в каждой из указанных систем.

В Таблице 3 нами будет предложен сравнительный анализ составов, включающих компоненты бизнес-плана для основных зарубежных методик.

Таблица 3 - Сравнение типовых структур бизнес-планов основных зарубежных методик

Раздел	ЮНИДО	ЕБРР	KPMG	BFM Group
Титульный лист	(1)	(1)	(1)	(1)
Меморандум о конфиденциальности		(2)	(2)	(2)
Резюме: краткое содержание бизнес-плана	(2)	(3)	(3)	(3)
Общие положения (BFM Group)				(4)
Описание отрасли и компании, реализующей бизнес-идею	(3)			
Предприятие		(4)		(4.1)
Проект		(5)		(4.2)
Описание продукции (услуг)	(4)		(4)	(5.2)
Общая информация о проекте		(5.1)		
План маркетинга (анализ рынка, отрасли, конкурентоспособности)	(5)	(5.3)	(5)	(5.3, 5.4, 5.8)
Целевые рынки			(6)	
Стратегии рекламы и продвижения			(7)	(5.6, 5.7)
Организация внешнеэкономической деятельности				(5.5)
Управление			(8)	
План производства (затраты на подготовку производства (KPMG))	(6)	(5.4)	(8.3)	(8)
Организационный план (организация и ключевой персонал (KPMG))	(7)		(8.1)	(6)
Постоянное потребление активов			(8.2)	
Экологическая оценка		(5.6)		
Финансовый план (ЮНИДО)	(8)		(9.4, 9.5, 9.6)	(9)
Финансовый анализ (KPMG)			(9)	
Себестоимость реализованной продукции			(9.1)	
Инвестиционный план проекта		(5.2)		(7)
Финансовый план (интерпретации ЕБРР)		(5.5)		
Оценка эффективности проекта	(9)			(9.1, 9.2)
Анализ безубыточности			(9.2)	
Количественный анализ			(9.3)	
Финансирование (ЕБРР)		(6)		
Графики получения и погашения кредитных средств		(6.1)		
Залог и поручительство		(6.2)		
Оборудование и работы, финансируемые за счёт кредитов		(6.3)		
SWOT-анализ		(6.4)	(5.4)	(5.1)
Гарантии и риски		(6.5)	(9.7)	(12, 10)
Приложения	(11)	(7)	(10)	(11)

Матвеев, А.Г. Структуры бизнес-планов основных зарубежных методик. – СПб.: Рассвет, 2016. – 315 с.

Среди названных выше стандартов и систем бизнес-планирования есть весьма интересные рекомендации, которые применяются в ситуациях, требующих специального подхода. Возьмем, например, стандарт ЕБРР. Для оценки бизнес-планов с позиции кредитования банковскими заемными средствами существует две классические методики. Это стандарты МБРР и ЕБРР. В силу значительно большего присутствия в России Европейского банка реконструкции и развития, его методика наиболее популярна в кредитных учреждениях.

Особенной является и методика украинской консалтинговой фирмы BFM Group. Это самый подробный стандарт разработки и оформления, в нем используются сложные детализированные структуры. Максимальный акцент в структуре сделан на маркетинге и коммерческой части, а также на финансово-экономическом анализе эффективности проекта. Мы же будем подробно рассматривать методику ЮНИДО, применяемую большинством фирм при разработке бизнес-планов [10, с. 47].

Итак, общая структура бизнес-плана по методике ЮНИДО выглядит следующим образом:

1 Титульный лист.

2 Резюме.

3 Описание отрасли и компании: общие исходные данные и условия; оценка опыта предпринимательской деятельности; оценка рынка сбыта; описание потребителей нового товара; оценка конкурентов; оценка своих собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов.

4 Описание продукции (услуг): наглядное представление продукции (услуг); описание основных характеристик и потребительских свойств продукции; организационно-технические условия вывода продукции (услуг) на рынок.

5 План маркетинга: цели маркетинга; стратегия маркетинга; финансовое обеспечение плана маркетинга.

6 План производства: изготовитель нового товара; наличие и требуемые мощности производства; материальные факторы производства; описание производственного процесса.

7 Организационный план: организационно-правовая форма собственности фирмы; организационная структура фирмы; распределение обязанностей; сведения о партнёрах; описание внешней среды бизнеса; трудовые ресурсы фирмы; сведения о членах руководящего состава.

8 Финансовый план: план доходов и расходов; план денежных поступлений и выплат; сводный баланс активов и пассивов фирмы; график

достижения безубыточности; стратегия финансирования (все источники поступления средств и их использование); оценка риска и страхование.

9 Обоснование экономической эффективности проекта.

10 Гарантии и риски: гарантии окупаемости проекта и возврата заёмных средств; описание возможных рисков и форс-мажорных обстоятельств.

11 Приложения: документы, содержащие информацию о предприятии и его хозяйственной деятельности (учредительные документы, лицензии, сертификаты, свидетельства, дипломы, копии материалов СМИ о деятельности предприятия, отзывы и т.д.); письма дистрибьюторов, подрядчиков и клиентов; материалы, характеризующие продукцию и услуги (чертежи, фотографии и иные наглядные материалы, копии патентов, результаты сертификации и испытаний производимой продукции, услуг; материалы маркетинговых исследований (результаты анкетирования потребителей, сравнительные данные о конкурентах, заявки на поставку продукции от будущих покупателей); подробные финансово-экономические расчёты, справки, калькуляции; гарантийные письма, договоры, информация о залоге, выписки из законодательных и нормативных документов, поддерживающих проект или предохраняющих его от рисков; прайс-листы с ценами конкурентов и поставщиков сырья, материалов.

Исходя из вышеприведённого, отметим, что структура бизнес-плана по рассматриваемому стандарту не самая развернутая из представленных вариантов. Она достаточно лаконична, тем не менее, позволяет выстроить логику обоснования успешности проекта в максимально близком к ментальности инвестора формате, то есть та структура, которая будет верно оценена инвесторами и не так сложна в понимании. Кроме того, бизнес-план не перегружен, а все вспомогательные элементы могут быть вынесены в Приложения, тем самым облегчая восприятие основного документа.

Порядок размещения разделов и пунктов в документе имеет существенное значение. Как таковое введение в повествующую часть заменяется резюме, которое, хотя и стоит на первом месте, разрабатывается в

последнюю очередь. В нем представляется итоговая картина по результатам планирования. Можно сказать, что резюме – это своеобразный рекламный проспект для потенциальных инвесторов, некое введение их в информационное поле проекта, задающее тезисную картину его преимуществ.

Разделы «Описание отрасли и компании», «Описание продукции (услуг)» продолжают знакомство читателя со сферой деятельности компании и основной идеей проекта в развернутом формате. Динамика развития, характеристика рыночных и отраслевых позиций бизнеса описывается в ретроспективе 2-5 лет. Относительно продукции и услуг информация раскрывается в разрезе действующего производства и выпуска новых изделий, сбыта новой товарной продукции. Состав содержания документа по методике включает одиннадцать позиций. Организационный план играет инфраструктурную роль проектной реализации идеи бизнеса, поэтому на нем мы особое внимание не акцентируем, а основные блоки бизнес-плана следующие: план маркетинга; план производства; финансовый план; организационный план.

Остановимся на содержании данных разделов бизнес-плана по методике ЮНИДО подробнее.

Итак, структура плана маркетинга включает в себя:

1 Требования, которые потребитель предъявляет к продукции данного вида и возможности для их реализации.

2 Анализ и описание конкурентной среды, какие сильные и слабые стороны будут иметь место.

3 Маркетинговые исследования, описания рынка и его перспективы развития.

4 Сбыт – начиная от упаковки и хранения и заканчивая непосредственно сбытом в местах продаж и гарантийным обслуживанием.

5 Привлечение потребителей – какими способами, маркетинговыми инструментами планируется привлечь покупателей данной продукции (услуги) важно проанализировать эластичность спроса по цене.

В структуру плана производства входит:

1 Географическое положение предприятия, транспортные пути, наличие коммуникаций.

2 Технология и уровень квалификации кадров.

3 Потребность в площадях.

4 Кадровое обеспечение.

5 Экологичность производства и безопасность рабочих.

6 Объём производства.

7 Заработная плата и другие расходы на персонал.

8 Затраты на сырьё и материалы.

9 Текущие затраты на производство.

10 Переменные издержки.

11 Постоянные (общие) издержки.

И наконец, структура финансового плана включает:

1 Затраты подготовительного периода.

2 Затраты основного периода.

3 Расчёт поступлений.

4 Затраты, связанные с обслуживанием кредита.

5 Налоговые платежи.

6 Другие поступления и выплаты.

7 Отчёт и план о движении денежных средств.

8 Отчёт и план доходов и расходов (прибыли и убытки).

9 Прогнозный баланс.

10 График достижения безубыточности.

11 Стратегия финансирования (источники поступления средств и их использование).

12 Оценка риска и страхование.

Порядок размещения разделов в любой методологии выносит в конец два очень важных раздела: «Анализ и оценка экономической эффективности проекта» и «Гарантии и риски» (в интерпретации стандарта UNIDO). Как было

выяснено нами выше, состав блоков документа в различных методиках примерно одинаков, разделы бизнес-плана могут быть выстроены в нескольких вариантах последовательности, однако логику аргументации основного тезиса, предложенного читателю, это, как правило, не меняет. Это скорее вопрос вкуса и истории методологического развития разработчика [31, с. 25].

1.3 Контроль реализации бизнес-плана

Создание системы контроля осуществления бизнес-плана необходимо производить до момента его составления. Следует сказать, что создание системы контроля с целью внедрения мероприятий бизнес-план не считается особо эффективным. Здесь обязательно присутствуют риски, а именно риск, связанный с возникновением у компании двух систем контроля и учета: одна «по жизни», а другая — отдельно для бизнес-плана. Одним из способов обойти данный вид риска состоит в том, что системы контроля бизнес-плана: финансовый контроль и контроль мероприятий — вводятся в него автоматически, а именно при помощи существующих систем контроля в компании [4, с. 13].

Надо сказать, что грамотное деловое планирование всегда помогает реализовать какой-либо новый бизнес-проект. Стадия осуществления бизнес-плана, как правило, начинается с момента принятия решения о привлечении дополнительных средств в организацию и до начала коммерческой деятельности фирмы. Реализовав бизнес-план, можно выдвигать проектные предложения и достичь неплохих положительных финансовых результатов. Это в свою очередь влечет за собой использование различных моделей, которые объединяются в единую систему различных видов и этапов выполняемых работ, имеющих определенную продолжительность и стоимость. Приведем содержание основных работ, предусматривающих реализацию конкретного бизнес-плана на отечественных предприятиях [21, с. 173]:

- набор и комплектование команды внедрения;
- создание и регистрация хозяйственной фирмы;
- приобретение или разработка прогрессивной технологии;

- выбор подрядчиков, консультантов и поставщиков;
- подготовка заявочных документов;
- формирование и выставление предложений;
- обоснование рыночной цены товара;
- проведение переговоров и заключение контрактов;
- приобретение или оформление аренды земли;
- проведение строительно-монтажных работ;
- закупка и установка технологического оборудования;
- заключение договоров о закупке материальных ресурсов;
- осуществление маркетинговых исследований;
- обучение и расстановка специалистов фирмы;
- завершение бизнес-проекта;
- освоение производства продукции;
- организация рынка сбыта товаров.

Осуществить проект бизнес-плана означает выполнение всех стоящих перед его разработкой задач. Необходимо разработать график для различных стадий внедрения проекта. Данный график позволит первым делом выявить различные стадии осуществления проекта и длительность каждой стадии. Как правило, план осуществления бизнес-проекта должен содержать определённый график, объединяющий различные стадии реализации в поэтапную схему действий. Данное расписание должно включать всю инвестиционную фазу включая период от решения о капиталовложении до начальной стадии производства и дальнейшего функционирования проекта [21, с. 174].

Как правило, система контроля реализации бизнес-плана должна быть направлена на обеспечение управления данными относительно продвижения компании к намеченным целям. Для осуществления своих функций, контролирующей механизм должен включать в себя следующие элементы:

- 1 Контрольные точки отслеживания хода исполнения бизнес-плана.
- 2 Промежуточные финансовые и другие отчеты, которые позволят распознать продвижение компании к поставленным целям.

Контрольные точки (в англоязычной литературе для этих целей используется термин «бенчмарки») позволяют установить связь между плановыми и текущими результатами деятельности предприятия.

Создаваемые бенчмарки (контрольные точки) как правило, должны иметь такие характеристики, как:

- 1 Простой расчёт.
- 2 Следование основным целям разрабатываемого бизнес-плана.
- 3 Детализация шагов с целью достижения промежуточных целей.
- 4 Согласованное время действия с утверждёнными сроками исполнения основных задач бизнес-плана [33, с. 47].

Сама по себе система контроля включает в себя некоторые элементы. К ним относятся:

1 Контроль запаса продукции. Контролируя уровень запаса выпускаемой продукции, фирма думает и о себе и о покупателе своей продукции; чем скорее у фирмы будет возможность окупить денежные средства, тем быстрее эти самые средства можно будет вложить в развитие бизнеса.

2 Производственный контроль. Пристальное внимание нужно остановить на некоторых показателях: а именно: полезная нагрузка на станки и оборудование, количество отработанных человеко-часов, длительность производственного цикла, время ожидания и время простоя.

3 Контроль качества. Данный вид контроля напрямую зависит от типа осуществляемого производства, целью которого остаётся – обеспечение непрерывной работы по изготовлению продукции.

4 Контроль продаж. Весьма полезными для чёткого представления о том, как идут дела в компании. Сведения о росте продаж в натуральных и стоимостных показателях, о средней стоимости одной покупки, о соблюдении сроков поставки, о доле товаров, реализованных в кредит.

5 Контроль расходов. Для каждой только создающейся компании важно отслеживать денежный оборот, в частности, куда и сколько тратятся средства на какие цели.

6 Систематическая корректировка бизнес-плана. Как известно, информация в бизнес-планах компаний с течением времени становится неактуальной. К корректировке бизнес-плана может привести влияние внешних и внутренних факторов на бизнес-план. К ним обычно относят: экономическую ситуацию в стране, новые потребности покупателей, появление новейших технологий. Всё это может привести к корректировке бизнес-плана [38, с. 67].

В целях достижения максимальной эффективности конечных результатов производства, независимо от применяемых систем и методов контроля в ходе реализации бизнес-проекта, подлежат проверке следующие показатели:

- основные технические параметры и плановые показатели бизнес-проекта;
- прогнозируемые результаты на соответствующий период;
- фактические показатели на данный период;
- величина отклонения плановых и фактических показателей;
- конкретные причины обнаружения отклонений различных показателей.

Корректируется бизнес-план на основе полученных контрольных показателей. Как известно, даже самый лучший бизнес-план может со временем устареть под влиянием как внешних, так и внутренних факторов. Поэтому предприниматели должны учитывать внутрифирменные и общеэкономические изменения и вносить соответствующие поправки в свой деловой план.

Завершая написание данного параграфа, отметим, что главное значение бизнес-плана определяется тем, что он:

- 1 Дает все возможности для определения жизнеспособности компании в условиях жёсткой конкуренции.
- 2 Содержит ориентир, по которому должна расти компания.
- 3 Является необходимым инструментом обоснования для получения финансовой поддержки от привлекаемых к проекту инвесторов [16, с. 23-25].

Говоря о бизнес-плане компании, надо отметить, что его разработка является одной из значимых задач для любого бизнеса, поскольку это позволяет

определить стратегию и тактику его производственно- хозяйственной деятельности. Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана важно в такой степени, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен специалистом со стороны, а руководителем только подписан [6, с.76].

2 Разработка бизнес-плана мини-пекарни ООО «Хлебный край»

2.1 Организационный план и правовое обеспечение деятельности

Мини-пекарня по производству хлебобулочных и мучных кондитерских изделий ООО «Хлебный край» создана и зарегистрирована 23.01.2018 г. в ИФНС России по Ленинскому району г. Владивостока. Фирма имеет единственного учредителя. Обществом управляет директор. Общество с ограниченной ответственностью «Хлебный край» создано в соответствии с требованиями Гражданского Кодекса РФ и законов РФ по решению учредителя – гражданина РФ, который является его участником [1].

Фирма является юридическим лицом и коммерческой организацией, созданной с целью получения прибыли. Данное предприятие специализируется на предоставлении услуг по производству хлебобулочных и мучных кондитерских изделий.

На момент начала реализации проекта (2.02.2018 г.) в распоряжении предприятия имеется уставной капитал созданный учредителем. Уставной капитал фирмы на начало реализации проекта составлял 10000 руб.

Основными видами деятельности мини-пекарни ООО «Хлебный край» являются:

- 1 Приготовление и продажа дрожжевого теста.
- 2 Выпечка хлебобулочных и мучных кондитерских изделий.

Организационная структура мини-пекарни ООО «Хлебный край» имеет иерархический тип и представляет собой линейно-функциональный вид данного типа организационной структуры. На рисунке 1 представлена организационная структура управления мини-пекарни ООО «Хлебный край».

В основной штат мини-пекарни ООО «Хлебный край» входят:

- директор фирмы;
- заместитель директора фирмы;
- секретарь – референт;
- менеджер по работе с клиентами;
- бухгалтер;

– ТЕХНОЛОГ.

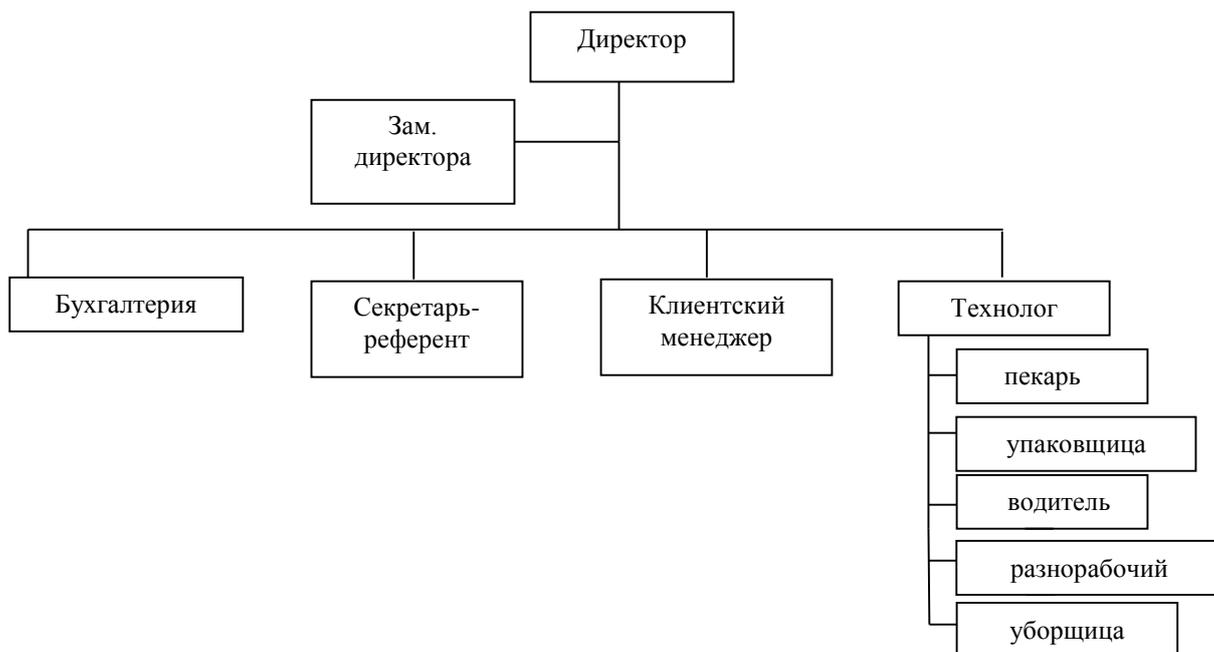


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Хлебный край»

К вспомогательному штату сотрудников относятся:

- пекари;
- упаковщица;
- разнорабочий;
- водители;
- уборщица.

Главный принцип управления мини-пекарней построен на единоначалии и коллегиальности в выработке решений.

То есть, любое принимаемое решение должно разрабатываться коллективно. Это означает всесторонность (комплексность) разработки решения, а также учет мнений многих специалистов по различным вопросам.

Принятое коллегиально решение проводится в жизнь под персональную ответственность руководителя мини-пекарни (директора). Для каждого должностного лица устанавливается ответственность за выполнение определенных и точно очерченных работ. В процессе управления может возникнуть проблема возникновения качественно новых задач, решение

которых не предусмотрено регламентом. В этом случае не только руководитель должен определить, кому может быть адресовано решение тех или иных задач и выполнение тех или иных работ, но и подчиненные обязаны проявить разумную инициативу.

В качестве вывода по данному параграфу отметим, что все сотрудники, в частности, основной штат являются высококвалифицированными специалистами с большим стажем работы. Все указанные выше обязанности, которые необходимо выполнять сотрудникам высшей категории (звена) чётко прописаны в должностных инструкциях мини-пекарни ООО «Хлебный край».

2.2 Производственный план

Для начального этапа организации производства и реализации хлебобулочной продукции нами был сделан выбор подходящего под все требования помещения, обусловленный предварительно проведёнными маркетинговыми исследованиями на предмет спроса и потребностей потенциальных клиентов в г. Владивосток.

В настоящее время производственные арендуемые помещения расположены на первом этаже жилого многоквартирного дома по адресу: ул. Русская, 65.

В соответствии с приложением А, занимаемая площадь арендуемых помещений составляет 302 м². Все приобретённое оборудование и транспорт мини-пекарни ООО «Хлебный край» от зарубежного и отечественного производителя (Россия, Италия). Все данные об оборудовании ООО «Хлебный край» представлены в приложении Б.

Хлебобулочное производство в мини-пекарне ООО «Хлебный край» представлено тремя направлениями, а именно:

1 Цех по выпуску хлеба. Работа организована в ночную смену.

Оборудование российского производства. Максимальная мощность – 1800 штук в сутки. Кол-во работающих – 2 человека.

2 Цех по выпуску булочных изделий. Работа круглосуточная. Количество работающих – 6 человек. Оборудование итальянского производства «Sottoriva».

Ручной труд сокращён до минимума. Качество изделий стабильно высокое.
Производительность – 10000 штук в сутки.

3 Цех «Лавашный» по выпуску национальных сортов хлеба. Работа организована в одну смену. Количество работающих – 6 человек. Оборудование выполнено по специальному заказу. Производительность – 2000 штук в сутки.

Производственный процесс в мини-пекарне ООО «Хлебный край» не отличается особой сложностью. Он включает в себя:

- технологический процесс производства хлеба и булочных изделий;
- организацию нормирования и оплаты труда.

Технологический процесс производства хлеба и булочных изделий в мини-пекарне ООО «Хлебный край» состоит из четырёх этапов:

1 Приём, хранение и подготовка сырья к производству.

Для производства хлеба используется следующее сырье (по ГОСТу): мука пшеничная в/с, дрожжи прессованные, соль, масло растительное.

Основным сырьем хлебопекарного производства является пшеничная и ржаная мука, вода, дрожжи, соль. Это те компоненты, без которых ничего не получится.

К дополнительному сырью относятся все остальные продукты, используемые в хлебопечении, а именно растительное и животное масло, маргарин, молоко и молочные продукты, солод, патока и т.д.

Мука поступает в мини-пекарню отдельными партиями (партия — определенное количество муки одного вида и сорта, изготовленное одновременно и поступившее по одной накладной и с одним качественным удостоверением). Муку доставляют тарным (в мешках) способом.

Мини-пекарня ООО «Хлебный край» имеет сырьевой склад, где хранится определенный запас основного и дополнительного сырья. Способ хранения сырья на складе - тарный.

2 Приготовление и разделка теста.

Процесс приготовления теста для хлебобулочных изделий состоит из

этапов замеса теста, а также его брожения и разрыхления.

Замес теста — важнейшая технологическая операция, от которой в значительной степени зависит дальнейший ход технологического процесса и качество хлеба. Длительность замеса для пшеничного теста составляет 7-8 минут.

Цель замеса - получить однородную массу теста с определенными структурно-механическими свойствами. Брожение и разрыхление теста – это период после замеса теста до его разделки. Цель брожения - разрыхление теста, придание ему определенных структурно механических свойств, необходимых для последующих операций, а также накопление веществ, обуславливающих вкус и аромат хлеба, его окраску.

3 Хранение, упаковывание и транспортировка готовой продукции.

Выпеченный хлеб при хранении остывает и теряет в массе за счет усушки и черствения. Эти два процесса являются самостоятельными, но они находятся в некоторой зависимости друг от друга, так как мякиш хлеба, потерявший определенное количество влаги, частично теряет свою мягкость не только за счет процесса черствения, но и за счет снижения влажности.

Укладка готовой продукции после выхода ее из печи и хранение изделий до отпуска их в торговую сеть являются последней стадией процесса производства хлеба и осуществляются в хлебохранилище мини-пекарни.

В хлебохранилище мини-пекарни осуществляются учет выработанной продукции, ее сортировка и органолептическая оценка по балльной системе.

Изделия после выпечки укладывают в деревянные лотки, размеры которых определены ГОСТ 11354—82 «Ящики дощатые и фанерные многооборотные для продовольственных товаров».

Для упаковывания хлебобулочных и кондитерских изделий применяются различные упаковочные виды пленок: полиэтиленовая, полиэтиленовая термоусадочная, полипропиленовая и другие.

Перед отпуском продукции в торговую сеть каждая партия изделий подвергается обязательному просмотру бракером или лицом, уполномоченным

администрацией.

4 Отправка по торговым точкам.

Сбыт готовой продукции в мини-пекарне ООО «Хлебный край» осуществляется через местные розничные продуктовые магазины и хлебные ларьки. Перевозка хлебобулочных изделий в торговую сеть осуществляется специализированным транспортом, начиная с 7 часов утра.

Оплата работы сотрудников мини-пекарни делится на 2 части:

- 1 Премия (бонусы) за высокие достижения в работе.
- 2 Основной оклад.

В целом, надо сказать, что производственный процесс мини-пекарни ООО «Хлебный край» является процессом, требующим довольно серьезных финансовых и трудовых вложений. Организуя производственный процесс, нельзя забывать и о поисках рынков сбыта. В любой момент мини-пекарня ООО «Хлебный край» может наладить эффективный производственный процесс в кратчайшие сроки и предложить потребителю другую, порой более вкусную, разнообразную и полезную продукцию.

2.3 План маркетинга

Мини-пекарня ООО «Хлебный край» была создана исходя из большого спроса у потребителей на хлебобулочную продукцию. Предпосылкой создания мини-пекарни ООО «Хлебный край» также послужило близкое к ней месторасположение магазинов. За счёт этого, хлеб, как правило, поступает в магазины почти сразу после выпечки, что способствует его хорошей реализации.

Важной причиной сделанного выбора в пользу создания мини-пекарни ООО «Хлебный край», стало и то, что сырье для выпечки хлебобулочных изделий можно всегда легко приобрести.

Очень важным аспектом при создании мини-пекарни ООО «Хлебный край», явилось утверждение о том, что хлеб - это товар с очень высоким коэффициентом оборачиваемости средств.

Помимо всего вышеуказанного, перспективность идеи создания мини-

пекарни заключается в том, что вся произведенная продукция реализуется через розничную торговую сеть.

В настоящее время мини-пекарня ООО «Хлебный край» развивается в таких сегментах рынка хлебобулочных изделий, как производство массовой традиционной и нетрадиционной хлебобулочной продукции.

С каждым годом спрос на нетрадиционный хлеб повышается. Это, прежде всего, связано с изменениями вкусов и предпочтений потребителей.

Следует также отметить, что спрос на продукцию зависит от сезона года.

К примеру, летом спрос на хлеб значительно падает, т.к. в летнее время люди потребляют больше свежих овощей и фруктов.

Анализируя рынок хлебобулочных в г. Владивосток, необходимо отметить, что 80% рынка приходится на массовую и традиционную хлебобулочную продукцию (ржаной, формовой, подовый хлеб, а также сухари и баранки), 15% рынка составляет нетрадиционная хлебобулочная продукция (национальные сорта хлеба: лаваш, матнакаш, чурек, хачапури, изделия из слоеного теста, пирожки и булочки), и всего 5% рынка принадлежит элитной хлебобулочной продукции (дорогие сорта хлеба, тортов и пирожных). На рисунке 2 представлена диаграмма, показывающая анализ рынка хлебобулочных и кондитерских изделий в г. Владивосток.

Производством массовой и традиционной хлебобулочной продукции занимаются крупные заводы, т.к. они имеют мощности, необходимые для выполнения больших заказов и снижения себестоимости.

Основными потребителями хлебобулочных изделий, выпускаемых мини-пекарней ООО «Хлебный край» являются:

- 1 Студенты и школьники.
- 2 Работники близлежащих предприятий и организаций.
- 3 Жители района.

Критерии сегментации рынка:

- 1 Возраст - от 15 до 60 лет.
- 2 Социальная принадлежность - школьники, студенты, служащие,



Рисунок 2 - Анализ рынка хлебобулочных и кондитерских изделий в г. Владивосток

рабочие, пенсионеры.

2 Уровень дохода - средний.

В Таблице 4 отражена динамика объема хлебобулочных и кондитерских изделий в г. Владивосток 2015-2017 гг.

Таблица 4 - Динамика объема производства хлебобулочных и кондитерских изделий в г. Владивосток за 2015-2017 гг., тыс. тонн

Сегмент рынка	Темп роста по отношению к 2015 г.		2016	Темп роста по отношению к 2016 г.		2017
	абсол. выраж.	относит. выраж., %		абсол. выраж.	относит. выраж., %	
Массовая и традиционная продукция	70	111	712	78	110	790
Нетрадиционная продукция	32	109	377	88	108	465
Элитная продукция	42	116	298	56	114	354

Источник: <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/DBInet.cgi?pl=1921002>

Из Таблицы 4 видно, что объем производства массовой и традиционной хлебобулочной продукции в 2016 г. вырос по отношению к 2015 г. на 111% в относительном выражении, а в абсолютном выражении он возрос на 70000 тонн и таким образом составил 712000 тонн. Тенденция роста объема производства

данного сегмента рынка сохранилась и к 2017 г. По отношению к 2016 г. объём выпуска увеличился на 110% в относительном выражении, а в абсолютном он возрос на 78000 тонн и таким образом составил 790000 тонн.

Объём производства нетрадиционной хлебобулочной продукции в 2016 г. возрос по отношению к 2015 г. на 101% в относительном выражении, а в абсолютном выражении он возрос на 32000 тонн и таким образом составил 377000 тонн. К 2017 г. объём производства данного сегмента рынка увеличился по отношению к 2016 г. на 108% в относительном выражении, а в абсолютном он возрос на 88000 тонн и таким образом составил 465000 тонн.

Объём производства элитной хлебобулочной продукции в 2016 г. возрос по отношению к 2015 г. на 116% в относительном выражении, а в абсолютном выражении он возрос на 42000 тонн и таким образом составил 298000 тонн. К 2017 г. объём производства элитных сортов хлеба увеличился по отношению к 2016 г. на 114% в относительном выражении, а в абсолютном он возрос на 56000 тонн и таким образом составил 354000 тонн.

Проанализировав динамику объёма производства хлебобулочной и кондитерской продукции в г. Владивосток за 2015-2017 гг. можно отметить, что во всех сегментах, именно в этот период, наблюдается тенденция роста, т.к. увеличивается и спрос на данный вид продукции. Исходя из того, что возрастают объёмы производства массовой и традиционной, а также нетрадиционной хлебобулочной продукции, можно сделать вывод о том, что мини-пекарня ООО «Хлебный край» развивается в перспективном сегменте рынка хлебобулочных изделий и тем самым занимает активную позицию.

Вся продукция мини-пекарни ООО «Хлебный край» распространяется через магазины розничной торговли – супермаркеты, продуктовые магазины шаговой доступности и киоски. Большой ассортимент выпекаемой продукции (в соответствии с приложением В) позволяет по достоинству оценить деятельность фирмы.

Далее целесообразно провести известный в практике бизнес-планирования SWOT – анализ фирмы.

Отметим, что применив метод SWOT – анализа нам удастся установить линии связи между силой и слабостью, а также внешними угрозами и возможностями, которые присущи мини-пекарне ООО «Хлебный край».

Перед тем, как провести SWOT - анализ, определим PEST-факторы (влияющие факторы на исследуемый рынок) и факторы конкурентного окружения мини-пекарни ООО «Хлебный край». Результаты исследования PEST - факторов отразим в таблице в соответствии с приложением Г).

Далее дадим характеристику конкурентам мини-пекарни ООО «Хлебный край», проведём небольшой сравнительный анализ между ними, а также определим их стратегии и тактики.

ООО «Хлебный край» в своей деятельности обладает некоторыми конкурентными преимуществами:

- 1 Профессионализм сотрудников.
- 2 Оперативность.
- 3 Проведение обучающих тренингов по улучшению качеству работы для сотрудников.
- 4 Выпечка продукции по уникальным рецептам.
- 5 Большой ассортимент выпускаемой продукции.
- 6 Либеральные ценовые условия.

В настоящее время существуют 2 потенциальных конкурента, которые находятся недалеко от мини-пекарни ООО «Хлебный край», а именно: пекарня ООО «Хлеб», находящаяся по адресу: г. Владивосток, Запорожская, 77 и пекарня ИП «Морозов Г.Г.», находящаяся по адресу: г. Владивосток, ул. Посадская, 13.

Другие предприятия, занимающиеся выпечкой хлебобулочной продукции, находятся в значительно удалённых местах. Сведения о конкурентах мини-пекарни ООО «Хлебный край» представлены в Таблице 5.

Таблица 5 - Сведения о конкурентах мини-пекарни ООО «Хлебный край»

Название фирмы	Место расположения (адрес)	Вид услуг	Годы работы на рынке
----------------	----------------------------	-----------	----------------------

Продолжение таблицы 5

Название фирмы	Место расположения (адрес)	Вид услуг	Годы работы на рынке
ИП «Морозов Г.Г.»	г. Владивосток, ул. Посадская, 13	Выпечка хлебобулочных, кондитерских, сухарных и бараночных изделий	2006-2018
Пекарня «ООО «Хлеб»	г. Владивосток, Запорожская, 77	1 Производство хлебобулочных изделий: – хлеб белый; – хлеб из непросеянной пшеничной муки (серый); – хлеб ржано-пшеничный; – хлеб ржаной (черный); – хлеб из грубой непросеянной ржаной муки; – хлеб нарезанный. 2 Выпечка хлебобулочных и кондитерских изделий: – торты; – пирожные; – выпечка длительного хранения; – хлебные булочки; – соломка; – хлебные палочки; – хрустящие (гриссини); – кексы, торты обычные; – кексы, торты с начинкой; – кексы, торты фруктовые; – кексы, торты бисквитные; – кексы кусковые; – лепешки овсяные; – кондитерские изделия с взбитым кремом	2004-2018

Итак, для выявления конкурентной позиции мини-пекарни ООО «Хлебный край» нами была составлена матрица конкурентного анализа, представленная в приложении Д.

Исходя из данных приложения Д, можно сказать, что мини-пекарня ООО «Хлебный край» достаточно конкурентоспособна на рынке хлебобулочной продукции Владивостока.

Для увеличения числа клиентов необходимо осуществить более глубокий анализ внешней среды, а также повысить уровень обслуживания клиентов.

Далее, рассмотрим факторы конкурентного окружения мини – пекарни ООО «Хлебный край», которые приведены в Таблице 6.

Таблица 6 - Факторы конкурентного окружения мини-пекарни ООО «Хлебный край»

Факторы	Мини-пекарня ООО «Хлебный край»	Пекарня ООО «Хлеб»	Пекарня ИП «Морозов Г.Г.»
Качество	Всегда теплые, свежие, вкусные изделия	Булочные изделия не всегда свежие	Кондитерские изделия не всегда качественные
Местонахождение	г. Владивосток, ул. Русская, 65 очень оживленное место	г. Владивосток, Запорожская, 77 очень оживленное место, в 1 км от универсама	г. Владивосток, ул. Посадская, 13 находится непосредственно на рынке
Уровень цены	Средняя	Низкая	Выше средней
Исключительность товаров	Распространенный	Обычный	Обычный
Ассортимент	Широкий	Широкий	Небольшой
Репутация фирмы	Средняя	Средняя	Сомнительная, постоянные клиенты

Исходя из данных, представленных в Таблице 6, можно сделать вывод о том, что наибольшую опасность для мини-пекарни ООО «Хлебный край» представляет пекарня ООО «Хлеб», поскольку она имеет также широкий ассортимент выпускаемой продукции, существует на рынке с 2004 года и имеет постоянных клиентов, в числе которых продовольственные магазины и рынки. Таким образом, достижение конкурентных преимуществ мини-пекарней ООО «Хлебный край» перед основным конкурентом в конечном итоге будет обеспечиваться за счёт: увеличения числа продаж при одновременном снижении затрат на производство; концентрации на перспективном сегменте рынка; дифференциации продукции.

Проанализировав рынок хлебобулочных изделий, PEST-факторы и факторы конкурентного окружения, перейдём к анализу сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешней среды мини – пекарни ООО «Хлебный край».

Для начала, перечислим сильные и слабые стороны предприятия, его возможности и угрозы, взяв за основу таблицу, и тем самым проведем SWOT-анализ мини-пекарни ООО «Хлебный край», результаты которого представлены в Таблице 7.

Таблица 7 - SWOT- анализ мини-пекарни ООО «Хлебный край»

Сильные стороны	Угрозы
1 Поддержание надлежащего уровня обслуживания и увеличения удовлетворённости клиентов фирмы 2 Профессионализм и оперативность сотрудников 3 Проведение обучающих тренингов по улучшению качеству работы для сотрудников 4 Выпечка продукции по уникальным рецептам 5 Большой ассортимент выпускаемой продукции 6 Либеральные ценовые условия 7 Выгодное месторасположение по отношению к своим потребителям 8 Хорошая мотивация персонала	1 Образование новых сильных конкурентов 2 Повышение цен на зерно 3 Сокращение потребления хлеба 4 Появление товаров-заменителей, таких как: мюсли, каши, зерновые хлопья 5 Изменение покупательских предпочтений 6 Снижение уровня жизни населения
Слабые стороны	Возможности
1 Недостаточная реклама 2 Недостаточно развитая система маркетинга 3 Неустойчивое положение на рынке услуг 4 Неэффективное управление общим планированием в фирме 5 Неучастие персонала в принятии управленческих решений 6 Сбои в организационной системе коммуникаций	1 Возникновение новых потребностей у покупателей 2 Концентрация на перспективном сегменте рынка 3 Дифференциация продукции 4 Рост благосостояния людей 5 Обострение конкуренции 6 Увеличение числа продаж при снижении затрат на производство 7 Изменение рекламных технологий 8 Появление новых поставщиков 9 Совершенствование менеджмента 10 Совершенствование технологии производства

Исходя из вышесказанного, составим матрицу SWOT - анализа мини-пекарни ООО «Хлебный край» (см. приложение Е).

После проведённого SWOT - анализа стали чётко представляться преимущества и недостатки фирмы, а также ситуация на рынке.

Так, к примеру, появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса ухудшит конкурентную позицию мини-пекарни ООО «Хлебный край». Непродуманная рекламная политика не сможет удержать покупателей при изменении их вкусов. Из-за сбоев в организационной системе коммуникаций могут появиться новые конкуренты. Если мини-пекарня будет плохо рекламировать свою продукцию, у покупателей могут измениться предпочтения.

В то же время, если мини-пекарне ООО «Хлебный край» удастся завоевать хорошую репутацию, то она сможет рассчитывать на выход в новые рынки. Квалификация персонала, контроль качества и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка.

Всё вышперечисленное позволит нам выбрать оптимальные пути развития и улучшения работы мини-пекарни ООО «Хлебный край», а также

избежать опасностей, которые могут возникнуть в процессе её деятельности.

Итак, обозначим эти пути:

1 Провести набор молодых высокопрофессиональных специалистов по управлению планированием и рекламой.

2 Увеличить количество рекламы и PR.

3 Мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей перед организацией.

Мы считаем, что выполняя данные условия, мини-пекарня ООО «Хлебный край» сможет расширяться, учитывая то, что она обладает уникальным потенциалом, состоятельными клиентами и довольно хорошими возможностями.

2.4 Инвестиционный план и оценка его эффективности

Для дальнейшего развития мини-пекарне ООО «Хлебный край» необходимо 3 млн. р. Источником является Сбербанк России, выдающий кредит под 11,9% годовых. Возврат заемных средств планируется произвести по схеме, представленной в Таблице 8.

Таблица 8 - Схема возврата заёмных средств на развитие деятельности мини-пекарни ООО «Хлебный край» сроком на 12 месяцев

Месяц платежа	Платеж по основному долгу	Платеж по процентам	Остаток основного долга	Общая сумма платежа
1	236 656,04	29 750	2 763 343,96	266 406,04
2	239 002,88	27 403,16	2 524 341,07	266 406,04
3	241 372,99	25 033,05	2 282 968,08	266 406,04
4	243 766,61	22 639,43	2 039 201,47	266 406,04
5	246 183,96	20 222,08	1 793 017,51	266 406,04
6	248 625,29	17 780,76	1 544 392,22	266 406,04
7	251 090,82	15 315,22	1 293 301,40	266 406,04

Продолжение таблицы 8

Месяц платежа	Платеж по основному долгу	Платеж по процентам	Остаток основного долга	Общая сумма платежа
8	253 580,80	12 825,24	1 039 720,59	266 406,04
9	256 095,48	10 310,56	783 625,11	266 406,04
10	258 635,09	7 770,95	524 990,02	266 406,04
11	261 199,89	5 206,15	263 790,12	266 406,04
12	263 790,12	2 615,92	-0	266 406,04
Итого	3 000 000	196 872,52	-	3 196 872,52

Предоставленный кредит планируется использовать следующим образом (см. Таблицу 9).

Таблица 9 - Смета расходов по предоставленному кредиту ООО «Хлебный край» сроком на 1 год, р.

Наименование расходов	Сумма
Приобретение специальных станков для выпечки пирогов	67500
Приобретение стеллажей для переноса готовых изделий	15000
Покупка сырья	398600
Заработная плата (общий фонд)	1851093,04
Ремонт помещения	60000
Арендная плата	211400 (кв. м – 700 р)
Реклама	80000
Страховка оборудования	44400
Процент за кредит	196872,52
Итого	2924866
Остаток	75134

Далее приведем расчет общего фонда заработной платы (далее ОФЗТ) рабочих мини-пекарни ООО «Хлебный край». Расчет будем производить в соответствии с Таблицей 10.

Таблица 10 - Расчет общего фонда заработной платы рабочих мини-пекарни ООО «Хлебный край» за май 2017 г.

Рабочие	Тарифная ставка, р.	Тарифный фонд з/п, р.	Доплаты и надбавки 60 %	Основной фонд з/п, р.	Доп. з/п, р.	Общий фонд з/п, р.
1	3	4=2*3	5=4*60%/100	6=4+5	7=6*30%	8=6+7
1 Рабочий (5 разряд)	46,70	92466	55479,60	147925,60	44377,68	192303,28

Продолжение таблицы 10

Рабочие	Тарифная ставка, р.	Тарифный фонд з/п, р.	Доплаты и надбавки 60 %	Основной фонд з/п, р.	Доп. з/п, р.	Общий фонд з/п, р.
1	3	4=2*3	5=4*60%/100	6=4+5	7=6*30%	8=6+7
2 Рабочий (3 разряд)	33,70	66726	40 035,60	106 761,60	32 028,48	138 790,08
3 Рабочий (1 разряд)	25,90	51282	30 769, 20	82 051,20	24 615,36	106 666,56
3 Рабочий (1 разряд)	25,90	51282	30 769, 20	82 051,20	24 615,36	106 666,56
Рабочий (1 разряд)	25,90	51282	30 769, 20	82 051,20	24 615,36	106 666,56
Итого	158,1	313038	187 822,8	500 840,8	150 252,24	651 093,04

Следом в соответствии с Таблицей 11 произведем расчёт фонда заработной платы управленческого аппарата и вспомогательных рабочих мини-пекарни ООО «Хлебный край».

Таблица 11 - Расчёт фонда заработной платы управленческого аппарата и вспомогательных рабочих мини-пекарни ООО «Хлебный край»

Должность	Категория образования	Количество штатных единиц	Должностной оклад за месяц	Доплаты и надбавки 60%	Годовая зарплата, р.
1	2	3	4	5	6 = 3*4*160%/100% * 12 мес.
Директор	Высшее	1	15 000	9 000	288 000
Бухгалтер	Высшее	1	12 500	7 500	240 000
Уборщица	Среднее	1	9 000	5 400	172 800
Разнорабочий	Среднее	1	10 000	6 000	192 000
Охранник	Среднее	2	8 000	4 800	307 200
Итого	-	6	55 500	32 700	1 200 000

Поскольку мини-пекарней планируется производить другие виды хлебобулочной продукции, то целесообразно обосновать расширение ассортимента выпекаемых изделий. Исходя из этого, нами было проведено анкетирование (социальный опрос) для выявления потребностей населения Владивостока на рынке хлебобулочных изделий. Основная цель опроса - выявление потребности в определенных видах хлебобулочных изделий. Бланки опросов (в соответствии с Приложением Ж) в течение недели были распространены по торговым точкам, занимающимся реализацией хлебобулочных изделий. Таким образом, проведенный опрос показал, что самыми желанными новинками являются: пироги с мясом, пирожок с курагой и пирожок с яблоком. По результатам опроса нами была составлена диаграмма

(см. рисунок 3), на которой видно, что наибольшим спросом являются пироги с мясом, пирожки с курагой и пирожки с яблоком.

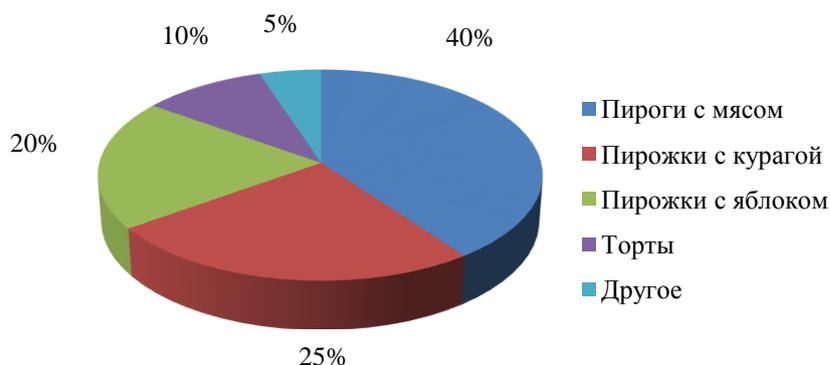


Рисунок 3 – Результаты опроса на выявление потребностей населения Владивостока на рынке хлебобулочных изделий

Исходя из результатов опроса, составим список необходимых продуктов и оборудования для производства пирогов с мясом, пирожков с курагой, а также пирожков с яблоками.

Приведём расчет окупаемости оборудования по производству перечисленных выше изделий.

1 Себестоимость продукции: расчет себестоимости пирога с мясом (см. Таблицу 12).

Таблица 12 - Расчет себестоимости пирога с мясом, р.

Наименование	Цена за 1 кг	Стоимость на 100 кг муки
Мука	5	500
Молоко	3	187,5
Сливочное масло	35	525
Мясо	30	3000
Яйца	7	175
Дрожжи	6	45
Сахар	8	6
Соль	1,5	1,87
Тмин	20	50
Итого		4490,37

Таким образом, исходя из данных, представленных в Таблице 12 мы видим, что:

– выход продукции: из 100 кг муки 500 кг пирогов;

– суточный выпуск 30 кг пирога, соответственно суточный расход муки 6 кг.

При суточной выпечке 15 штук себестоимость одного пирога составит 32,23 р.

Итого себестоимость продукции за смену 1780,61 р.

Средняя себестоимость 1 пирога составит 27,39 р.

2 Планируемый суточный объем выпуска:

2 кг пирожков с мясом, 15 шт. (28% от суточного кол-ва пирожков)

по 12 кусочков в пирожке 180 кусков x 6 р. = 1080 р.

1,5 кг булочка с курагой, 15 шт. (28% от суточного кол-ва пирогов)

по 10 кусочков в пироге 150 кусков x 9 р. = 1350 р.

1 кг булочка с яблоками, 35 шт. (44% от суточного кол-ва булочка)

по 8 кусочков в пироге 280 кусков x 5 р. = 1400 р.

3 Выручка от реализации за смену 3830, р.

Средняя цена за 1 булочку 58,92 р.

НДС = 10% (3830 р. - 1780,61 р.) / 100% = 204,94 р.

Налог на прибыль = 20% x (3830 р. - 204,94 р. - 2548,11 р.) x 100% = 215,39 р.

После уплаты налогов прибыль составит:

3830 р. - 2548,11 р. - 204,94 р. - 215,39 р. = 861,56 р.

Исходя из вышеприведённых расчетов, можно сделать вывод о том, что оборудование для производства пирогов и пирожковых изделий можно окупить за 100 дней.

Далее необходимо рассчитать эффективность разрабатываемого бизнес-проекта. Для этого будет целесообразным произвести расчет основных показателей оценки его эффективности.

Для начала рассчитаем чистую текущую стоимость инвестиционного проекта (чистая приведённая стоимость проекта NPV) при ставке дисконтирования 7 %.

NPV данного проекта будет равна сумме чистых дисконтированных потоков и составит:

$$NPV = 1100000 \text{ р.} + 949000 \text{ р.} + 1055000 \text{ р.} = 3104000 \text{ р.}$$

После рассчитаем индекс доходности, который позволяет соотнести объем инвестиционных затрат с предстоящим чистым денежным потоком по проекту.

Расчет этого показателя осуществляется по формуле (1):

$$ИД = ЧДП / ИЗ, \quad (1)$$

где *ИД* - индекс доходности по инвестиционному проекту;

ЧДП - сумма чистого денежного потока за весь период эксплуатации проекта;

ИЗ - сумма инвестиционных затрат на реализацию проекта.

В нашем случае сумма чистого денежного потока равна 3104000 р., сумма инвестиционных затрат равна 2924866 р., таким образом, подставив известные значения в формулу (1), получим:

$$ИД = 3104000 / 2924866 = 1,06$$

Результат данного расчета показывает, что в проект стоит вкладывать средства, и что он привлекателен для инвестирования.

Далее следует рассчитать период окупаемости проекта. Для этого нужно необходимо знать размер вложенной в проект суммы и чистую годовую прибыль от реализации проекта. Расчет будем производить по формуле (2):

$$PP = K0 / ПЧсг, \quad (2)$$

где *PP* – срок окупаемости проекта, выраженный в годах;

K0 - сумма вложенных средств;

ПЧсг – чистая прибыль в среднем за год.

Подставим известные значения в формулу (2), получим:

$$PP = 3000000 / 3104000 = 0,96 (\sim 1).$$

Итак, в нашем случае период окупаемости равен 1 год. Рассчитанный период окупаемости показывает, что соотношение между чистыми годовыми потоками реальных денег и начальными инвестициями благоприятное, так как значение показателя, равное 1, находится в пределах жизненного срока рассматриваемого проекта (3 года).

Важное экономическое значение имеет оценка прибыльности предприятия. Показателем, характеризующим ее, является показатель рентабельности. Рассчитаем показатель рентабельности продаж, который определяется по формуле (2) как отношение прибыли к выручке от реализации в ценах предприятия.

$$P_n = \frac{\Pi_{np}}{B_n} \times 100\%, \quad (2)$$

где P_n – рентабельности продаж;

Π_{np} – прибыль от продаж;

B_n – выручка от продаж.

Подставив известные значения в формулу (2), получим:

2018 г.: 881 тыс. р. / 4000 тыс. р. x 100% = 22%.

2019 г.: 1069 тыс. р. / 4500 тыс. р. x 100% = 24%

2020 г.: 1279 тыс. р. / 5000 тыс. р. x 100% = 26%

Из вышеуказанных расчетов видно, что рентабельность продаж по каждому году проекта находится на достаточно высоком уровне, характеризующим эффективность бизнеса.

Далее необходимо провести анализ рисков открытия данного проекта.

Процесс реализации и дальнейшее функционирования мини-пекарни ООО «Хлебный край» может быть осложнено рядом рисков и негативных факторов (см. таблицу 13). Для определения степени влияния имеющихся рисков и опасность их для бизнеса, проведем качественный и количественный анализ.

Таблица 13 – Возможные факторы риска в функционировании мини-пекарни ООО «Хлебный край»

Фактор риска	Чем грозит	Возможности преодоления
Повышение стоимости сырья (мука, сахар, дрожжи и т.д.)	Снижением уровня доходности от мини-пекарни или увеличением стоимости товара для покупателей, что снижает объемы продаж	Заключение длительного договора с поставщиками, постоянный мониторинг рынка
Открытие в городе прямых конкурентов	Равномерным распределением покупателей между аналогичным товаром	Разработка уникальной упаковки, постоянное качество, дополнительные акции и скидки
Низкий уровень профессионализма торгового персонала контрагентов	Неудовлетворённостью посетителей, низким объемом продаж	Проведение предварительных тренингов по продукции и ее преимуществам, акциям и программе лояльности персонала каждого контрагента, создание внутренней системы мотивации и штрафов
Неактуальность товара, низкий сезон	Зависанием товарных позиций, снижением их покупательской стоимостью, снижением доходности бизнеса	Создание мотивирующей рекламной кампании, стратегия продвижения

Качественные показатели определяются экспертной оценкой вероятности осуществления угрозы. Количественный анализ показывает степень воздействия рисков в фактических величинах. Ниже в таблице 14 проведем качественный анализ внешних рисков данного проекта.

Таблица 14 - Основные внешние риски проекта

Наименование риска	Оценка риска	Характеристика риска и способы реагирования
Повышение сырьевой себестоимости	Высокий	Риск приведет к увеличению стоимости продукции и снижению маржинальной части дохода. Компенсация риска происходит увеличением отпускной цены продукции или пересмотром весовых требований. Для нивелирования риска необходимо вести постоянный мониторинг рынка поставщиков и заключение долгосрочных контрактов
Открытие во Владивостоке конкурентов	Высокий	При появлении прямых конкурентов, существующая емкость рынка пропорционально делится на участников, что ведет к снижению продаж. Для преодоления риска на организационном этапе следует вести политику отстройки от конкурентов, поддерживать лояльность потребителя
Сезонное снижение продаж	Средний	Риск влечет снижение среднегодовых показателей продаж, увеличивает затраты на содержание персонала, ведет к колебанию интенсивности использования производственного оборудования. Риск нивелируется грамотной рекламной и организационной политикой
Изменение на государственном уровне нормативных требований к хлебу булочной продукции	Низкий	Риск может привести к пересмотру технологический карт производства и ассортиментной базы

Все внешние риски можно смягчить, если на организационном этапе бизнеса разработать стратегию кризисного управления, удерживать грамотное позиционирование и постоянный контакт с покупателем.

Следом проведем анализ внутренних рисков проекта (см. таблицу 15).

Таблица 15 – Основные внутренние риски проекта

Наименование риска	Оценка риска	Характеристика риска и способы реагирования
Низкий уровень компетенции собственного персонала и контрагентов	Высокий	Риск может привести к снижению продаж, низкой степени удовлетворённости покупателя и усилить все внешние риски. Нивелируется угроза созданием эффективной системы обучения и мотивации персонала
Технологические риски	Низкие	Выбранная технология и ассортимент не влекут сложностей с процессом производства и технологическим обеспечением бизнеса

Далее целесообразно провести количественный анализ рисков данного проекта.

Так, все внешние и внутренние риски имеют единое негативное следствие – снижение прибыли. Причинами снижения прибыли могут стать:

- увеличение сырьевой себестоимости продукции вследствие повышения цен на материалы, сырье, рабочую силу;
- открытие прямых конкурентов, которые смогут отвоевать собственную долю рынка;
- снижение спроса вследствие неудовлетворительного качества и обслуживания, а также сезонное.

Количественный анализ инвестиционных рисков может быть проведен методом Анализа чувствительности (sensitivity analysis) с использованием в качестве основного параметра внутренней нормы прибыли (NPV). Однако, располагая опытными данными, характерными для конкретного рынка (город Владивосток с населением в 606589 чел.), мы используем метод практического расчета.

Исходя из этого, рассчитаем степень влияния увеличения сырьевой стоимости и повышения отпускной цены. Для этого, найдем эластичность спроса. При средней стоимости продукции (сдобные булочки, хлеб) в пределах

19-23 рублей, увеличение конечной цены будет иметь следующие показатели (см. рисунок 4):

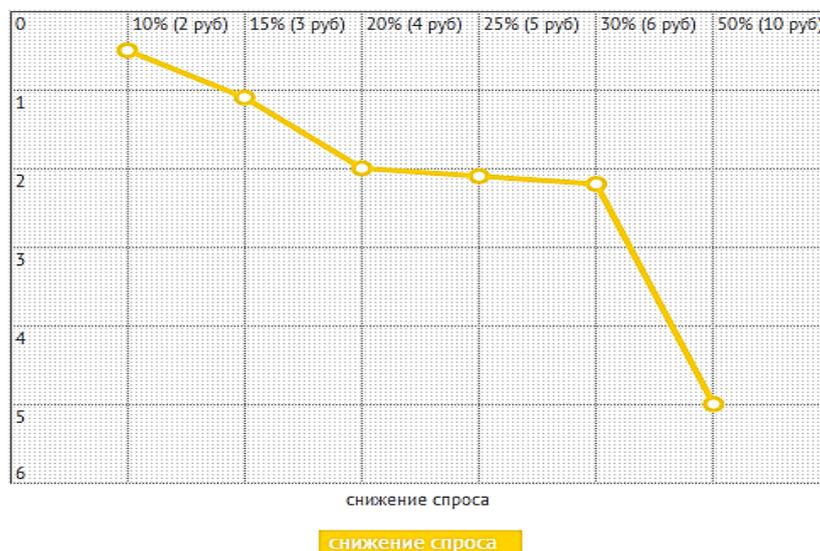


Рисунок 4 – График снижения эластичности спроса на хлебобулочные и булочные изделия

Следом на рисунке 5 отразим кривую снижения спроса при повышении цены на хлебобулочные и булочные изделия.

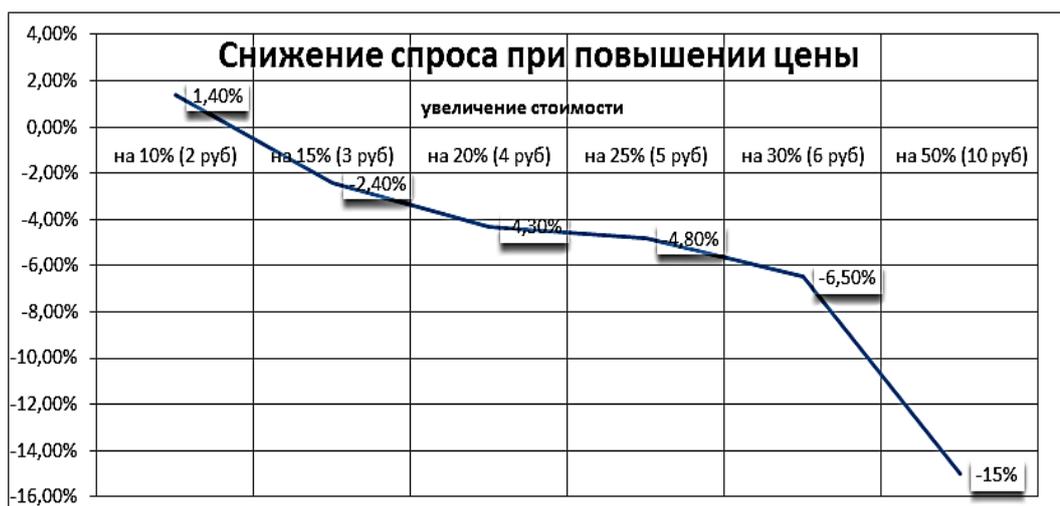


Рисунок 5 – График снижения спроса при повышении цены на хлебобулочные и булочные изделия

Таким образом, из представленных выше графиков мы видим, что при невысокой средней стоимости продукции подорожание ее может привести к

незначительному увеличению спроса (за счет потребительских ожиданий), а удорожание на 20-25% (значительное повышение сырьевых цен, которые не вписываются в рамки годовой инфляции) приведет к потере в среднем 4,5% покупателей. Риск имеет невысокое количественное значение.

Далее следует провести оценку степени влияния конкурентной среды.

Для расчета степени влияния конкуренции необходимо провести детальный анализ конкурентной среды и вычислить долю рынка каждого оператора. Появление нового игрока всегда влечет перераспределение долей, на первом этапе это происходит за счет наиболее слабых представителей отрасли. В нашем случае проект подразумевает использование контрагентов (каналы сбыта – небольшие розничные магазины, расположенные во Владивостоке и близлежащих населенных пунктах), что защищает от прямого воздействия конкурента при долгосрочных и жестких контрактных условиях (эксклюзивное партнерство).

Так, при общей доле рынка в 6%, степень влияния нового конкурента имеет относительную долю 1,2% – столько может потерять мини-пекарня при открытии аналогичного предприятия в зоне продаж. Результаты анализа представим в виде диаграммы (см. рисунок 6).

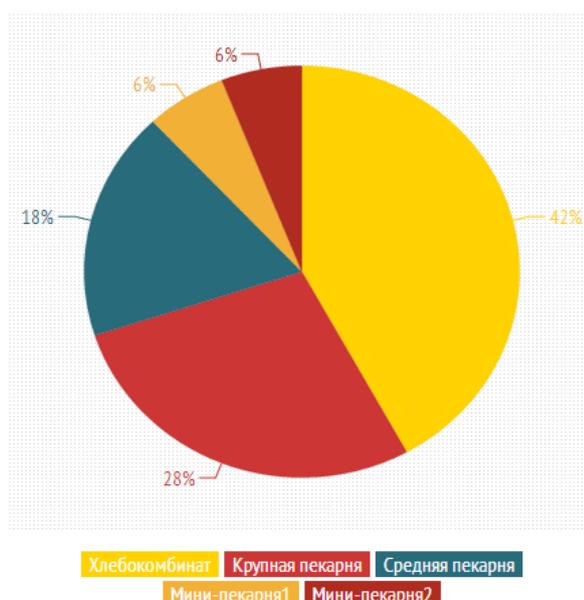


Рисунок 6 - Степень влияния конкурентной среды

Следующим этапом выявим степень влияния сезонности и уровня обслуживания.

Учитывая среднесезонное снижение реализации хлебобулочных изделий в летний период в пределах 10-15%, и основные требования покупателей к продукции, можно рассчитать, что при наложении рисков (низкий сезон и плохое обслуживание), недополученная прибыль может увеличиться на 25-30%. Это наиболее весомый риск проекта. На рисунке 7 отразим данные результата проведенного анализа.

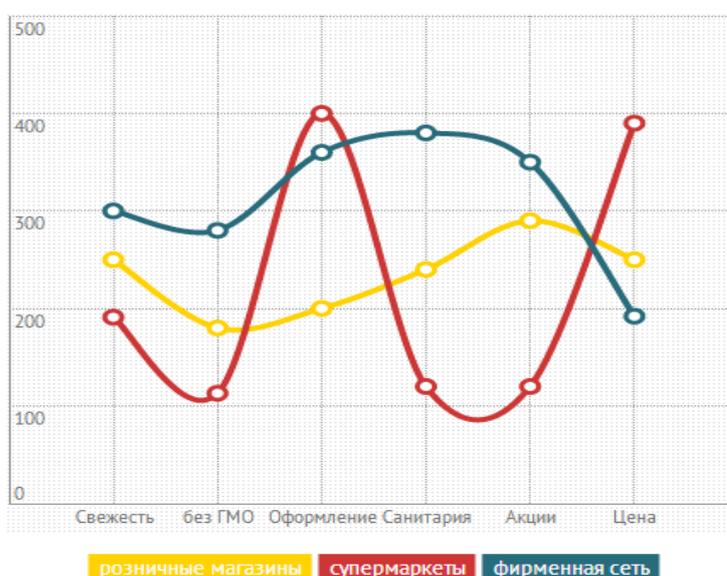


Рисунок 7 - Степень влияния сезонности и уровня обслуживания

Последним этапом в оценке рисков данного проекта является их ранжирование.

Здесь важно отметить, что наиболее вероятными являются маркетинговые и сезонные риски снижения спроса, что может инициироваться повышением стоимости сырья и открытием прямых конкурентов. Это наиболее критичные угрозы, предвосхитить которые следует еще на этапе организации и внедрения бизнес-идеи.

2.5 Резюме проекта

1 Название проекта и организационная форма.

Наименование бизнес-проекта: «Бизнес-план создания мини-пекарни».

Название организации: ООО «Хлебный край»

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Размер уставного капитала на момент официальной регистрации предприятия: 10000 р.

Контактные данные: г. Владивосток, ул. Русская, 65.

Срок работы предприятия: с 2.02.2018 г. по настоящий момент.

2 Описание идеи.

Целью данного проекта является открытие Мини-пекарня ООО «Хлебный край», где будет реализовываться хлебобулочная продукция.

Предпосылкой создания мини-пекарни ООО «Хлебный край» также послужило близкое к ней месторасположение магазинов. За счёт этого, хлеб, как правило, поступает в магазины почти сразу после выпечки, что способствует его хорошей реализации.

Важной причиной сделанного выбора в пользу создания мини-пекарни ООО «Хлебный край», стало и то, что сырье для выпечки хлебобулочных изделий можно всегда легко приобрести.

Очень важным аспектом при создании мини-пекарни ООО «Хлебный край», явилось утверждение о том, что хлеб - это товар с очень высоким коэффициентом оборачиваемости средств. В силу своих физических характеристик, хлебобулочные изделия должны быть реализованы в течение 24 часов с момента выпечки. По этой причине срок реализации, т.е. промежуток времени с момента отгрузки товара до момента поступления денег на расчетный счет пекарни, ограничивается одной неделей.

Перспективность идеи создания мини-пекарни заключается в том, что вся произведенная продукция реализовывается через розничную торговую сеть. По действующему законодательству юридические лица могут производить взаимные расчеты в наличной форме, если сумма не превышает 10 тысяч рублей. Таким образом, можно легко регулировать сумму наличных денег в кассе пекарни, которые будут расходоваться на приобретение оборотных средств, посуды и другого мелкого инструмента для производства, а также для

выдачи заработной платы работникам.

3 Описание предприятия.

Основное направление деятельности мини-пекарни ООО «Хлебный край» - выпуск хлебобулочных и кондитерских изделий, а также сбыт их через магазины розничной торговли (супермаркеты, киоски, продуктовые магазины шаговой доступности).

Основной продукцией мини-пекарни ООО «Хлебный край» являются: хлеб из пшеничной и ржано-пшеничной муки, матнакаш, лаваш, батон, ржаная булочка для хот-дога, булочки с кунжутом, со сгущённым молоком, с маком, с конфитюром, с творогом и изюмом, с сахарной посыпкой.

Вся перечисленная продукция вырабатывается из высокосортной муки, которая отличается хорошим вкусом и качеством, высокой калорийностью, легкостью усвоения, реализацией в фасовочном виде и на новейшем оборудовании.

В своей деятельности мини-пекарня ООО «Хлебный край» особое внимание уделяет обеспечению населения недорогими хлебобулочными и кондитерскими изделиями местного производства.

4 Описание квалификации ключевых сотрудников.

Организационная структура мини-пекарни представлена как основным, так и вспомогательным штатом сотрудников. В мини-пекарне ООО «Хлебный край» работают сотрудники, как с высшим, так и со средне-специальным образованием. Все сотрудники, относящиеся к основному штату имеют большой опыт работы на предприятиях данного типа.

5 Описание преимуществ компании.

Руководствуясь основной идеей создания мини-пекарни ООО «Хлебный край», были разработаны несколько успешных концепций для её развития, а именно:

- производство нестандартных сортов хлеба, таких как лаваш, матнакаш, рецептура которых не представляет собой большой проблемы;
- продажа теплого хлеба, за счёт близкого расположения к

магазинам-заказчикам;

– выпечка разнообразных хлебобулочных изделий по типу булочки для хот-дога, булочек с разными начинками и посыпкой.

6 Описание целей проекта.

Цель проекта - создание мини-пекарни для производства хлебобулочной продукции высокого качества и реализации ее в сети продуктовых магазинов города Владивосток и привлечение инвестиций для развития своей деятельности.

7 Описание требуемых инвестиций.

Требуемая сумма, необходимая для развития мини-пекарни ООО «Хлебный край» - 3000000 р.

Поскольку мини-пекарней планируется в дальнейшем заниматься не только производством хлеба и булочек, но и производством пирогов, то необходимы также средства на покупку нужного оборудования, стоимость которого – 82500 р.

8 Описание возможных рисков.

– непредвиденные: стихийные бедствия, пожары, воровство; минимизировать данные риски можно при помощи страхового полиса;

– коммерческие: нереалистичный анализ конкурентной среды, ненадежные поставщики и агенты, недостаточный анализ отрасли и т.д.; минимизируются благодаря тщательному анализу рынка и поиску порядочных партнеров;

– экономические: кризисы, падения курсов валют и т.д.

– политические, трудно прогнозируемые риски.

Заключение

В заключении, выделим основные моменты из проведённого нами исследования.

В настоящее время процесс бизнес-планирование и его внедрение является основой предпринимательской деятельности в любой сфере. Этот процесс является почти обязательным для различных компаний. В рыночной экономике процесс бизнес-планирования и составляющий его бизнес-план считаются довольно эффективными инструментами как для вновь создаваемых, так и для уже действующих компаний во всех сферах предпринимательства.

Зачастую бизнес-планирование подталкивает руководителей фирм к тщательному изучению каждого элемента предполагаемого рыночного мероприятия. Очень часто в этом процессе обнаруживается немало пробелов, устранению которых необходимо уделить достаточное внимание.

В первой главе данной работы нам удалось исследовать процесс разработки бизнес-плана компании; изучить понятие бизнес-плана и выявить его роль в предпринимательской деятельности; рассмотреть классификацию бизнес-планов и их структуру; раскрыть основные цели и задачи разработки бизнес-плана; ознакомиться с процедурой контроля реализации бизнес-плана.

Во второй главе нами был разработан инвестиционный проект бизнес-плана для мини-пекарни ООО «Хлебный край», в частности нами были рассмотрены основные направления бизнес-планирования на данном предприятии.

Надо сказать, что тщательно подготовленный и составленный нами бизнес-план для мини-пекарни ООО «Хлебный край», открывает все возможности для эффективного управления данным предприятием, а также определяет перспективы его дальнейшего развития. Из этого следует, что потребность в бизнес-планировании всегда имеет место в условиях рынка.

После проведённого SWOT – анализа мини-пекарни ООО «Хлебный край» стали чётко представляться преимущества и недостатки фирмы, а также ситуация на рынке. Это позволило нам выбрать оптимальные пути развития и

улучшения работы данной фирмы, а также избежать опасностей, которые могут возникнуть в процессе её деятельности.

В качестве путей развития и улучшения работы мини-пекарни были предложены следующие:

1. Приём маркетолога (специалиста по продвижению и рекламированию произведённых фирмой товаров).

2. Приём в основной штат сотрудников менеджера по управлению планированием в мини-пекарне ООО «Хлебный край».

За всё время написания данной работы нам удалось оценить социальную эффективность производственной и управленческой деятельности, выявить элемент управленческой деятельности, нуждающийся в модернизации и на основе этого разработать рекомендации по его совершенствованию.

Практическая значимость исследования определяется тем, что полученные результаты и выводы могут быть использованы как для принятия стратегических и тактических решений по совершенствованию и развитию организационно-управленческой деятельности мини-пекарни ООО «Хлебный край», так и для глубокого осмысления проблем и перспектив её развития.

Список использованных источников

1. Устав мини-пекарни ООО «Хлебный край». 2018 г.
2. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 486 с.
3. Алексеева, М.Ю. Планирование деятельности фирмы: учебное пособие.- М.: ФиС, 2014.- 234 с.
4. Андреева, О.Д. Технология бизнеса. - М.: Дело, 2014. – 231 с.
5. Барановский, Н.И. Планирование деятельности малых организаций / Н.И. Барановский // Экономика организаций .- 2015.- № 12.- С. 26.
6. Баринов, В.А. Бизнес-планирование. - М.: Инфра-М, 2015. – 321 с.
7. Бринк И.Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика. - Ростов-на-Дону: Ростов, 2014 - 143 с.
8. Брыкин, В.И. Бизнес-план фирмы. Теория и практика. - М.: Инфра-М, 2014.- 231 с.
9. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование. - М.: Филин, 2013. – 421с.
10. Виноградова, К.С. Классификация бизнес-планов по ЮНИДО. – М.: Рассвет, 2017. – 123 с.
11. Головань, С.И. Бизнес-планирование. – М.: Феникс, 2015. - 320 с.
12. Голяков, С.М. Бизнес-планирование на малых и средних предприятиях / С. М. Голяков // Менеджмент. - 2016. - № 6.- С. 32.
13. Горбатов П.Р. Бизнес-планирование на малых и средних предприятиях / П.Р. Горбатов // Менеджмент. - 2015. - № 4.- С. 49.
14. Григоренко, А.В. Бизнес-планирование: методические материалы. - М.: Инфра-М, 2015. – 212 с.
15. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2014. - 432 с.
16. Ефремов, В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - № 2. - С. 23-25.
17. Жуков, В.В. Разработка бизнес-плана.- М.: МЭИ, 2016. - 245 с.

18. Иванников, И.А. Бизнес-план инвестиционного проекта. - М.: Инфра-М, 2014. – 234 с.
19. Каплина, С.А. Роль бизнес-плана на предприятии.- Ростов-на-Дону: ФБК, 2015. – 267 с.
20. Коссов, В.В. Бизнес-план: обоснование решений. - М.: Инфра-М, 2015. – 145 с.
21. Лаврененко, О.В. Разработка бизнес-плана.- М.: МЭИ, 2016. - 245 с.
22. Липсиц, И.В. Как составлять бизнес-план / И.В. Липсиц // Секрет фирмы. - 2014. - №2. – С. 24.
23. Макарьева, В.И. Анализ хозяйственной деятельности организации. - М.:
24. Мамедов, О.Ю. Современная экономика.- Ростов-на-Дону: Феникс, 2014.- 453 с.
25. Маниловский, Р.Г. Бизнес-план: методические материалы. - М.: Инфра-М, 2014. – 243 с.
26. Маркова, В.Д. Бизнес-планирование.- М.: Проспект, 2015. – 216 с.
27. Матвеев, А.Г. Структуры бизнес-планов основных зарубежных методик. – Спб.: Рассвет, 2016. – 315 с.
28. Мироненко, А.Г. Бизнес-план. - М.: Инфра-М, 2014. – 253 с.
29. Михайлин, М.А. Эффективность разработки бизнес-планов для малых предприятий / М.А. Михайлин // Коммерсантъ Секрет Фирмы.-2014.- №5.- С. 35.
30. Моисеева, А.К. Составление бизнес-плана на предприятии.- М.: Инфра-М, 2015. - 470 с.
31. Морошкин, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
32. Пелих, А.С. Бизнес-план. - М.: Юрайт, 2015. – 460 с.
33. Попова, В.А. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация.- М.: Экономика, 2015. – 521 с.
34. Потапов, В.И. Цена успеха / В.И. Потапов / Личный бюджет. - 2014. - №

15. – С. 26.
35. Райзберг, Б.А. Экономика вокруг нас. - М.: Дело, 2014. – 356 с.
36. Ульянова, Е.С. Финансовый менеджмент. - М.: Перспектива, 2015. – 345с.
37. Ушаков, И.И. Бизнес-план. - СПб.: Рассвет, 2015. – 321 с.
38. Филатов, Е.О. Бизнес-план на предприятии.- М.: Инфра-М, 2015. - 420 с.
Финансы и статистика, 2014. – 321 с.
39. Шеремет, А.Д. Финансы предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 212 с.
40. Динамика объёма производства хлебобулочных и кондитерских изделий в г. Владивосток за 2015-2017 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/DBInet.cgi?pl=1921002>.

Приложение А

Общая площадь арендуемого помещения мини-пекарней ООО «Хлебный край» в 2018 г. (см. параграф 2.2 настоящей работы)

Номер комнаты	Назначение комнаты	Площадь S, м ²	Месячная арендная плата, р.
1	Коридор	3,90	64,39
2	Производство	11,10	235,64
3	Производство	12,20	258,99
4	Коридор	37,00	610,91
5	Раздевалка	10,60	175,02
6	Санузел	1,90	31,37
7	Санузел	2,30	37,98
8	Коридор	2,80	46,23
9	Производство	20,70	439,43
10	Производство	23,40	496,75
11	Коридор	4,00	66,04
12а	Административное	3,80	98,59
12	Производство	4,50	95,53
13	Производство	24,50	520,10
14	Производство	10,60	225,02
56	Производство	46,60	989,25
59	Склад	11,30	239,88
59а	Склад	2,90	61,56
60	Коридор	12,00	198,13
61	Производство	16,50	350,27
62	Коридор	2,80	46,23
Итого арендуемых комнат: 23		Итого арендуемая площадь: 302	Итого месячная арендная плата за все помещения: 6043.99

Приложение Б

Оборудование, имеющееся в активе ООО «Хлебный край» в 2018 г. (см. параграф 2.2 настоящей работы)

№	Наименование оборудования	Кол-во, шт
1	Тестомес ТММ - 40	1
2	Печь для выпечки лаваша	1
3	Мукопросеиватель SF	1
4	Шкаф пекарный ШП7-3	1
5	Миксер дозатор для воды MD	1
6	Расстойный шкаф	1
7	Формовочная машина FR	2
8	Насадочный аппарат	1
9	Электромиксер	1
10	Автоматическая тестоделительная машина SBE 20	1
11	Столы разделочные	8
12	Технологические весы	6
13	Стеллаж для хранения сырья	6
14	Камера расстой	3
15	Спиральная месилка SPLNT	2
16	Формовочная машина 0,56 C/500	1
17	Упаковочная машина BELE	1
18	Печь EUROTOR 95SPE с противнями, тележками и корзинами	1
19.	Водонагреватель KERIPAR-5	1
20.	Водонагреватель ЭВА – 20/1,6	1

Приложение В

Ассортимент выпекаемой продукции ООО «Хлебный край» (см. параграф 2.3 настоящей работы)

Наименование продукции	Отпускная цена за одну штуку (р.)
Хлеб из пшеничной муки в/с формовой 0,55 кг	20
Хлеб из пшеничной муки в/с формовой, круглый 0,55 кг	20
Хлеб из пшеничной муки в/с ромашка 0,35 кг	20
Хлеб из пшеничной муки в/с формовой 0,25 кг	20
Хлеб ржано-пшеничный, формовой 0,65 кг	20
Хлеб ржано-пшеничный, формовой, круглый 0,65 кг	20
Хлеб ржано-пшеничный, формовой 0,35 кг	20
Лаваш толстый (матнакаш) 0,35 кг	20
Лаваш тонкий 0,20 кг	18
Батон нарезной 0,34 кг	19
Батон нарезной с посыпкой (мак) 0,34 кг	19
Батон нарезной маленький 0,15 кг	14
Булочка для хот-дога ржаная 0,06 кг	10
Булочка для хот-дога 0,06 кг	10
Булочка с кунжутом 0,06 кг	10
Булочка со сгущенным молоком 0,13 кг	11
Булочка с маком 0,13 кг	11
Булочка с конфитюром 0,13 кг	11
Булочка «Гребешок» 0,13 кг	11
Булочка с творогом и изюмом 0,13 кг	11
Булочка «Мак-кокос» 0,13 кг	11
Булочка «Плюшка с сахаром» 0,13 кг	11
Рулетики с маком 0,13 кг	11
Булочка «Улитка» 0,13 кг	11
Булочка «Хрюша» 0,13 кг	11

Приложение Г

Анализ PEST – факторов, влияющих на деятельность ООО «Хлебный край» (см. параграф 2.3 настоящей работы)

Политические факторы (P)	Экономические факторы (E)
<p>Внутренний рынок и деятельность предприятия постоянно находится под влиянием политических событий и решений, и руководство фирмы должно следить за принимаемыми решениями и законами не только федерального правительства, но и местных органов власти, на территории которых функционирует предприятие. С этой точки зрения мини-пекарне ООО «Хлебный край» необходимо следить:</p> <p>1 За изменениями текущего законодательства в области налоговой политики правительства.</p> <p>2 За изменениями законодательства по защите прав потребителей.</p> <p>3 За переходом России к рыночной экономике, который позволяет снять с предприятий, производящих хлебобулочную продукцию, большую часть контроля государства. Это позволяет предприятиям (в т.ч. и мини-пекарне) получать прибыль, вкладывать её в развитие производства, улучшать качество и ассортимент продукции</p>	<p>Влияющими экономическими факторами могут быть следующие:</p> <p>1 Инфляция. Инфляция приводит к обесцениванию существующих запасов полуфабрикатов и сырья, к обесцениванию денежных средств, возмещающих затраты предприятия, что в конечном итоге заставляет предприятия искать источники пополнения оборотных средств. При этом, также, увеличение затрат на производство и реализацию продукции приводит к повышению цены продукции, и следовательно к снижению спроса на неё</p> <p>2 Налоговая ставка. В настоящее время снизилось налоговое бремя. Поэтому данный экономический фактор оказывает позитивное влияние на деятельность мини-пекарни.</p> <p>3 Курс иностранной валюты</p> <p>4 Несмотря на то, что хлеб и хлебобулочные изделия – одни из основных продуктов питания в рационе российских потребителей, хлебобулочная отрасль по-прежнему остаётся одной из наименее привлекательных с точки зрения привлечения инвестиций. Длительный срок окупаемости</p>
Социальные факторы (S)	Технологические факторы (T)
<p>Эти факторы связаны с меняющимися ожиданиями, отношениями и нравами общества. К социальным факторам, которые могут в дальнейшем повлиять на деятельность мини-пекарни можно отнести:</p> <p>1 Средний уровень заработной платы.</p> <p>2 Потребление хлеба в РФ снижается год от года. Это связано с тем, что меняется структура питания населения. Одни едят хлеба меньше, потому что появились в продаже альтернативные продукты заменители (хлебцы, продукты из зерна и отрубей и т.д.)</p>	<p>Быстрые изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадёжное, проигрышное конкурентное положение. Поэтому анализ внешней технологической среды может учитывать изменения в технологии производства, применения ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Не все организации подвержены воздействию быстрого научно-технического прогресса. Наиболее очевидным направлением, в котором технологические изменения влияют на производственную систему, является спрос на продукт и используемый для его производства технологический процесс. Влияющими технологическими факторами могут быть следующие:</p> <p>1 Износ оборудования, приводящий к снижению объёма выпуска готовой продукции, что, в свою очередь, влечёт за собой снижение чистой прибыли</p>

Окончание приложения Г

Социальные факторы (S)	Технологические факторы (Т)
	<p>2 Усложнение процедур разработки, согласования и утверждения технических условий на новые виды продукции.</p> <p>3 Сокращение количества учебных заведений, выпускающих квалифицированных специалистов для данной отрасли.</p> <p>4 Использование современных систем связи (факс, мобильные телефоны, Интернет) облегчает работу с поставщиками и потребителями (как правило, многочисленными).</p> <p>5 Разработка и внедрение новых видов продукции.</p>

Приложение Д

Матрица анализа конкурентов мини-пекарни ООО «Хлебный край» от 1 до 10 балла (см. параграф 2.3 настоящей работы)

Показатель	Оценка в сравнении с пекарней ООО «Хлеб»	Оценка в сравнении с ИП «Морозов Г.Г.»	Суммарная и относительная оценка	Выводы и рекомендации
1 Услуги				
1.1 Диапазон (ассортимент) предоставляемых услуг	9	10	25 и 28%	Преимущество над конкурентами состоит в ассортименте выпускаемой продукции, в уровне обслуживания. В целом по показателям предоставляемых услуг, качеству и уровню обслуживания ООО «Хлебный край» не уступает конкурентам
1.2 Качество	8	9		
1.3 Формы обслуживания	8	9		
2 Цена				
2.1 Позиционирование цены	8	9	17 и 18%	Показатели мини-пекарни ООО «Хлебный край» выше показателей конкурентов. Но можно увеличить преимущество, изменив условия платежей
2.2 Условия платежей	9	9		
3 Продвижение				
3.1 Реклама	5	6	31 и 37 %	У ООО «Хлебный край» существует постоянная клиентура за счет долгого нахождения на рынке. Необходимо проводить стимулирование населения и проводить более широкую рекламную кампанию
3.2 Постоянство клиентуры	7	8		
3.3 Стимулирование увеличения круга потребителей	6	8		
3.4 Управление торговой маркой	8	9		
3.5 Связи с общественностью	5	6		
4 Предоставление услуг				
4.1 Направление деятельности	7	8	24 и 26 %	Одной из главных причин плохой конкурентоспособности является отсутствие комфортабельного транспорта
4.2 Плотность услуг	8	9		
4.3 Обеспечение транспортом	9	9		
5 Формы контроля				
5.1 Мониторинг внешней среды	5	6	20 и 23 %	Мини-пекарня ООО «Хлебный край» производит мониторинг

Окончание приложения Д

Показатель	Оценка в сравнении с пекарней ООО «Хлеб»	Оценка в сравнении с ИП «Морозов Г.Г.»	Суммарная и относительная оценка	Выводы и рекомендации
5.2 Контроль трудовой дисциплины	8	9		внешней среды на контроль качества обслуживания
				Трудовая дисциплина проходит на должном уровне.

Приложение Е

Матрица SWOT – анализа мини-пекарни ООО «Хлебный край»

	Угрозы	Возможности
	1 Образование новых сильных конкурентов 2 Повышение цен на зерно 3 Сокращение потребления хлеба 4 Сильное воздействие государства на отрасль 5 Появление товаров-заменителей, таких как (мюсли, каши, зерновые хлопья) 6 Изменение покупательских предпочтений 7 Снижение уровня жизни населения 8 Рост темпов инфляции 9 Скачки курсов валют 10 Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов	1 Возникновение новых потребностей у покупателей 2 Концентрация на перспективном сегменте рынка 3 Дифференциация продукции 4 Рост благосостояния людей 5 Обострение конкуренции 6 Иностранные производители, обладающие большим опытом 7 Увеличение числа продаж при одновременном снижении затрат на производство 8 Изменение рекламы 9 Появление новых поставщиков 10 Совершенствование менеджмента 11 Совершенствование технологии производства
Сильные стороны	Сильные стороны + угрозы	Сильные стороны + возможности
1 Способность к завоеванию репутации 2 Быстрая реакция на изменение благосостояния потребителей 3 Скорость и качество оказываемых услуг 4 Поддержание надлежащего уровня обслуживания и увеличения удовлетворённости клиентов фирмы 5 Профессионализм и оперативность сотрудников. 6 Проведение обучающих тренингов по улучшению качества работы для сотрудников 7 Выпечка продукции по уникальным рецептам 8 Большой ассортимент выпускаемой продукции 9 Либеральные ценовые условия 10 Выгодное месторасположение по отношению к своим потребителям 11 Хорошо налаженные контакты с поставщиками 12 Отлаженная сбытовая сеть 13 Хорошая мотивация персонала 14 Благоприятная политика правительства 15 Стремление к положительной репутации	1 Усиление конкуренции, инфляция, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии 2 Появление новых сильных конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов 3 Достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей 4 Хорошо налаженные контакты с поставщиками не повлекут собой появление новых конкурентов 5 Либеральные цены снизят угрозу появления новых конкурентов 6 Высокий профессионализм и компетентность руководителей не дадут конкурентам копировать стратегии компании по обслуживанию клиентов 7 Стремление к положительной репутации не повлияет на изменение потребностей и вкуса покупателей	1 Выход на новые рынки, увеличение ассортимента 2 Достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки 3 Квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка 4 Конкурентная цена позволит расширить производственную линию услуг 5 Хорошо налаженные контакты с поставщиками будут способствовать притоку ещё большего их числа 6 Благодаря высокому профессионализму и компетентности у руководства фирмы будет проявляться самодовольство среди конкурентов 8 Стремление к положительной репутации позволит увеличить темпы роста рынка

Окончание приложения Е

Слабые стороны	Слабые стороны + угрозы	Слабые стороны + возможности
<p>1 Несовершенство в рекламе</p> <p>2 Недостаточно развитая система маркетинга</p> <p>3 Неустойчивое положение на рынке услуг</p> <p>4 Неэффективное управление общим планированием в фирме</p> <p>5 Неучастие персонала в принятии управленческих решений</p> <p>6 Организационная система коммуникаций дает иногда сбой</p>	<p>1 Появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса ухудшит конкурентную позицию</p> <p>2 Непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их вкусов</p> <p>3 Из-за сбоя в организационной системе коммуникаций могут появиться новые конкуренты</p> <p>4 Если мини-пекарня будет плохо рекламировать свою продукцию, у покупателей могут измениться</p>	<p>1 Плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки</p> <p>2 Снижение уровня цен, при сохранении их среднего уровня, позволит получать сверх доходы</p> <p>3 Увеличение темпов роста рынка будет способствовать увеличению рекламы</p> <p>4 Возможность расширить производственную линию услуг укрепит организационную систему коммуникаций</p> <p>5 Обслуживание дополнительных групп потребителей поможет верно спланировать организационную структуру предприятия</p>

Приложение Ж

Анкета опроса на выявление потребностей населения Владивостока на рынке хлебобулочных изделий (см. параграф 2.4 настоящей работы)

Уважаемый респондент! Наша организация проводит маркетинговое исследование с целью выявления предпочтений потребителей при выборе кондитерских изделий. Просим Вас принять участие в опросе и ответить на поставленные в анкете вопросы. Анкета анонимная.

Заранее благодарим Вас за помощь!

Покупаете ли вы кондитерские изделия?

- 1) Да 2) Нет

Как часто вы покупаете кондитерские и хлебобулочные изделия?

- 1) Каждый день 2) Раз в неделю 3) 2-3 раза в неделю 4) 4-6 раз в неделю

Какие критерии в большей степени влияют на вас при выборе кондитерского изделия?

- 1) Качество 2) Свежесть изделия 3) Внешний вид 4) Внешний вид упаковки 5) Цена изделия 6) Состав

Какие виды мучнистых изделий вы предпочитаете?

- 1) Пирожки с курагой 2) Пирожки с яблоками 3) Пироги с мясом 4) 5) Торты 6) Другое

Ваш пол?

- 1) муж. 2) жен.

Ваш возраст _____ полных лет

Место проживания _____