

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-  
педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально – экономического образования  
Кафедра экономики

К защите допускаю:

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

А.Г.Мокроносов \_\_\_\_\_

«\_\_\_» февраля \_\_\_\_\_ 2017г.

Бизнес-планирование , как инструмент управления предприятием

Выпускная квалификационная работа

направление подготовки 38.03.01 Экономика

Идентификационный код: 717

Исполнитель:

Студент группы ЗЭКп-413С \_\_\_\_\_ Л.М.Примизенкина  
подпись

Руководитель:

к.фил.н., доцент \_\_\_\_\_  
подпись

И.П.чупина

Нормоконтролер:

ст. преподаватель \_\_\_\_\_  
подпись

А.В.Фетисова

Екатеринбург 2017

## **Аннотация**

Выпускная квалификационная работа содержит введение, три главы, заключение, список использованных источников. Текст работы включает 3 рисунка, 7 таблиц, 56 источников литературы. Общий объем работы – 67 стр.

Ключевые слова: бизнес-план, инструменты управления предприятием.

**Объектом** исследования является мини-пекарня «Эклер».

**Предмет** исследования – бизнес-план создания ИП Примизенкина мини-пекарня «Эклер».

**Цель работы** – разработка бизнес плана предприятия ИП Примизенкина мини-пекарня «Эклер», для подтверждения того, что бизнес-план является основным инструментом управления предприятием.

В процессе работы изучены методика составления бизнес-плана создания нового предприятия, методы оценки эффективности бизнес-плана создания нового предприятия, проведен качественный и количественный анализ теоретических подходов к разработке бизнес-плана.

## Содержание

Введение	3
1. Теоретические аспекты разработки бизнес-плана	5
1.1 Сущность и задачи бизнес-планирования	5
1.2 Структура и содержание бизнес-плана	10
1.3 Основные разработки плана маркетинга и финансового плана	25
2. Анализ основных направлений деятельности малого предприятия ИП Примизенкина Мини-Пекарня «Эклер»	35
2.1 Характеристика вновь создаваемого предприятия	35
2.2 Анализ перспективности открытия мини-пекарни	44
2.3 Затраты на создание предприятия	48
3. Пути повышения эффективности малого предприятия ИП Примизенкина мини-пекарня «Эклер»	52
3.1 Расчет экономической эффективности малого предприятия ИП Примизенкина мини-пекарня «Эклер»	52
3.2 Мероприятия по совершенствованию малого предприятия	54
Заключение	60
Список использованной литературы	63

## Введение

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства.

Руководителю предприятия необходимо планировать свою деятельность, потребность в ресурсах (финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных), источники их получения, а также уметь рассчитывать эффективность использования имеющихся средств.

Значение планирования для предприятия очень велико: с помощью детально разработанных планов, основанных на реальных фактах хозяйственной деятельности предприятия, анализа деятельности в предыдущих годах, руководитель сможет эффективно управлять предприятием и влиять на результаты по итогам финансового года. Планирование позволяет в полной мере учитывать влияние изменений внешней среды, разрабатывать программы противодействия негативным факторам и программы использования благоприятных возможностей для предприятия, а также программы альтернативных стратегий в случае наступления или не наступления определенных рисков. Все это необходимо для минимизации негативных факторов и максимального использования благоприятных обстоятельств.

Планирование бизнеса – это определение целей и путей их достижения, посредством намеченных и разработанных действий, которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с обстоятельствами. В ходе планирования составляется программный документ, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Одним из широко применяемых инструментов планирования и обобщения информации в современной экономике является бизнес-план.

Бизнес-план это документ, который описывает все основные аспекты коммерческого предприятия, анализирует проблемы, с которыми можно столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Так же бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом руководитель собирается достигнуть свои цели и задачи. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

В связи с этим тема является актуальной.

Цель данной работы - разработка бизнес плана предприятия ИП Примизенкина мини-пекарня «Эклер» г. Екатеринбург, как основного инструмента управления предприятием.

Для достижения поставленной цели предстоит решить следующие задачи:

- изучить методику составления бизнес-плана создания нового предприятия;
- изучить методы оценки эффективности бизнес-плана создания нового предприятия;
- разработать бизнес-план для создания нового предприятия.

Объект исследования: мини-пекарня «Эклер»

Предмет ВКР: бизнес-план создания ИП Примизенкина мини-пекарня «Эклер».

Методы исследования. В работе используется комплекс взаимодополняющих методов исследования: методы причинно-следственного анализа, методы системного анализа, моделирование.

# 1. Теоретические аспекты разработки бизнес-плана

## 1.1. Сущность и задачи бизнес-планирования

Бизнес-план является постоянным документом. Он систематически обновляется, в него вносятся изменения. Его, как правило, составляет каждая фирма, хотя возможности подготовки таких документов могут быть различны: мелкая фирма для разработки бизнес-плана может привлекать специалистов консалтинговых организаций.

В современных условиях рыночных отношений для менеджеров-управленцев, необходимо своевременно принимать соответствующие меры реагирования. Наибольшую роль здесь оказывает планирование, позволяющее прогнозировать и анализировать весь комплекс будущих решений бизнеса. Именно благодаря планированию дальнейшее развитие предприятия дает возможность минимизировать риски компаний.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- конкретный проект производства определенного товара – создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);

- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которого является выделение ее слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;

- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Он описывает процесс

функционирования фирмы, показывает, как ее руководители собираются достигать свои цели. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

Бизнес-план – это комплексное свидетельство, отражающее главные аспекты и данные, обеспечивающие объективное и полное представление о нынешнем и будущем состоянии бизнеса [12, с.129]. Значит, бизнес-план – это плановый документ совершенствования бизнеса. Такие документы могут быть созданы как для нового предприятия, так и для существующей организации.

Бизнес-план – это планирование оптимизации предприятия, необходимое для совершенствования имеющихся и основания новых сфер деятельности предприятия, создания новых видов и форм бизнеса [15, с.13].

Бизнес-планирование позволяет решать следующие проблемы:

- определить степень устойчивости и жизнеспособности предприятия, минимизировать риски предпринимательской деятельности;
- привлечение внимания потенциальных инвесторов компании к возможным перспективам;
- внести конкретику перспективы развития бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- приобретение опыта в планирование;
- определить возможную прибыльность дела.

К функциям бизнес-планирования можно отнести:

- обоснования стратегического и тактического развития предприятия;
- контролировать и оценивать процесс развития состояние дел на предприятии.

Планирование – это определение целей и путей их достижения, посредством намеченных и разработанных программ действий, которые в

процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами [18, с.16].

Образование и практическое претворение в жизнь, реализация плана является непрерывным процессом (рисунок 1).



Рисунок 1 - Реализация бизнес-плана

В бизнес-плане при разработке необходимо соблюдать основные принципы планирования.

1) Непрерывность.

Деятельность, направленная на снижение рисков, прерывание бизнеса и негативных последствий сбоев, восстановление бизнеса до приемлемого уровня в определенной последовательности и установленные сроки, начиная с момента прерывания. Отсутствие непрерывности ведет к таким последствиям, как:

- операционным расходам;
- расходам, связанным с простоями бизнеса;
- удару по репутации компании;

- нарушению по контрактам;
- снижение прибыли;
- ликвидации компании.

## 2) Эластичность и гибкость.

Приспособление первоначальных планов к изменяющимся условиям:

- введение плановых резервов по основным показателям;
- использования оперативных планов для учёта возникающих изменений среды;
- использования альтернативных планов.

## 3) Точность и детализация.

Для достижения поставленной цели любой бизнес-план должен быть составлен точно. По мере перехода от краткосрочных к долгосрочным стратегическим планам, точность и детализация планирования соответственно может и уменьшаться.

## 4) Экономичность.

Потраченные ресурсы должны соизмеряться с полученными от него выгодами. Эффективность вклада в планирования определяется улучшение качества принимаемых решений.

## 5) Оптимальность.

Выражается в максимизации прибыли. На всех этапах планирования должен быть выбор наиболее эффективных вариантов решений. Бизнес-план организации охватывает довольно длительный период (обычно 2 или 5 лет). В бизнес-плане присутствует преимущество гибкого сочетания рыночного и производственного, финансового и технического, внешнего и внутреннего аспектов деятельности предприятия.

Бизнес-план – это осуществление бизнес операции, действие фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операции и их эффективности [39, с.43]. Бизнес-план характеризует собой вывод и результат организационной работы, имеющий цель - изучение конкретного направления результата деятельности

фирмы на рынке сложившихся организационно – экономических условиях. Он ссылается на изучение определенных финансовых, организационных и техноэкономических механизмов, применяемых в экономике для выполнения задач.

Существует две формы бизнес – планирования деятельности организации:

- планирование деятельности организации на внешних рынках
- внутрифирменное планирование.

Обычно эти формы взаимосвязаны. Планирование может быть рациональным только тогда, когда отношения фирмы с контрагентами на рынке носят не случайный и разовый характер, а приобретает устойчивый и долговременный характер.

Бизнес-план помогает юридическому лицу решить следующие задачи:

- сформировать цели организации;
  - определить лиц, ответственных за реализацию стратегий;
- выбрать состав и определить показатели товаров и слуг;
- определить конкретные направления деятельности организации;
  - оценить издержки по их созданию и реализации;
  - выявить соответствие имеющихся кадров организации;
  - оценить финансовое положение организации и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий организации по изучению риска, стимулирования продажи, ценообразования и каналы сбыта;
  - выбрать ассортимент и определить показатели товаров и услуг.

Бизнес-план служит двум основным целям:

- он дает инвестору ответ на вопрос стоит ли вкладывать ресурсы в данный проект;

- является носителем информации для людей непосредственно реализующих проект.

Бизнес-план выполняет следующие функции:

- инструмент, благодаря которому фирма может спрогнозировать и оценить фактические показатели деятельности за определенный период;
- является инструментом обоснования эффективности инвестиции;
- применяется для создания концепции бизнеса на перспективу;
- является инструментом реализации стратегии предприятия.

Инвесторы, перед тем как вложить свой капитал должны быть уверены в полной проработке проекта и осведомлены о его эффективности. Поэтому бизнес-план тщательно готовят и он максимально понятен для потенциальных инвесторов.

Содержание бизнес-плана излагается просто и доходчиво; он должен быть понятен различным группам людей, в том числе тем, кто имеет ограниченные знания о продукте на рынке. Объем и степень конкретизации структуры плана определяется спецификой организации и сферой ее деятельности.

## **1.2. Структура и содержание бизнес-плана**

Классификацию бизнес-планов можно проводить по различным признакам.

По назначению (конечный потребитель документа):

- для руководителей организации;
- для потенциальных инспекторов.

По цели разработки выделяют бизнес-планы:

- для получения внешнего финансирования;
- для планирования деятельности организации;
- для выработки стратегий развития.

Бизнес-план в рыночной экономике является рабочим инструментом, он участвует во всех сферах предпринимательства.

Характеристику процесса функционирования фирмы дает план финансовой оптимизации. Руководитель желает достичь выполнения поставленных задач, в первую очередь – повышение прибыльности компании. Хорошо сформированный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые рынки, составлять более глубокие перспективные планы своего развития, ассортимент производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес-план необходимо постоянно обновлять, вносить изменения, связанные с переменами, происходящими внутри организации, и с изменениями на рынке, где действует организация и в экономике в целом. И так бизнес-план помогает юридическому лицу оценивать процесс своего производства на основе внутрифирменного и макроэкономического анализа и контролировать текущие операции [29, с.430].

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности организации на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями риска и возможностями получения необходимых ресурсов. Другие цели разработки бизнес-плана могут быть разными, например:

- понять степень реальности достижения намеченных результатов;
- доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей организации или создания новой;
- убедить сотрудников компании в возможности достижения количественных или качественных показателей, заданных в плане и другие.

Бизнес-план может помочь предпринимателю решить следующие основные задачи:

- оценить затраченные ресурсы, нужные для производства и сбыта продукции, сопоставить их с ценами, по которым будет производиться продажа товара, чтобы определить потенциальную прибыль проекта;

- выяснить конкретные направления деятельности, перспективы расширения рынков сбыта и место организации на этих рынках;
- выявить соответствие кадров организации и условия для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- проанализировать финансовое и материальное положение фирмы и определить, соответствует ли финансовые и материальные ресурсы достижению намеченных целей;
- провести расчеты рисков и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

На практике бизнес-план выполняет четыре основные функции.

1. Возможность использования бизнес-плана для разработки и последующим внедрением стратегии бизнеса. В период создания предприятия эта функция необходима, а также при разработке и внедрения новых направлений деятельности предприятия.

2. Планирование. Это оценка возможности развития нового направления деятельности.

3. Третья функция позволяет привлечь денежные ресурсы, кредиты. В современных рыночных условиях без кредитных ресурсов практически невозможно создать какой-либо значительный проект.

4. Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Бизнес-план обобщает анализ возможностей для расширения или начала бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент данной компании намерен использовать этот потенциал. Велико его значение и для привлечения партнеров, создания совместных предприятий.

Инвестиции представляют собой тот необходимый ресурс, без которого невозможно представить себе эффективную работу современных предприятий. Однако, по оценкам мировых финансовых институтов, сегодня российский уровень инвестиционной активности в отношении к ВВП более чем на 20% ниже, чем того требуют эффективные процессы воспроизводства.

Профессионально сформированный, основанный на грамотных расчётах бизнес-план представляет собой залог успеха в бизнесе. Однако множество научных публикаций заставляет связать низкий уровень эффективности инвестиционной деятельности в России с несовершенством инструментария оценки эффективности инвестиционных проектов, в том числе, их краткого резюме – бизнес-планов. Отметим, что даже имеющиеся на сегодняшний день инструменты для оценки эффективности бизнес-планов не применяются в полной мере. Определив точки ответственности за предоставление детализированной информации, перейдем к описанию общей последовательности оценки эффективности бизнес-плана. Опыт показывает эффективность анализа, определяемого следующими этапами: предварительной экспертной оценкой; маркетинговым анализом; технической оценкой; финансовой оценкой; институциональным анализом; оценкой рисков.

Осуществление предварительной экспертной оценки бизнес-плана. На данном этапе осуществляется проверка изложенной в бизнес-плане оценки состояния отрасли экономики (первый параметр оценки), к которой относится организация, представившая бизнес-план, и положения организации в пределах отрасли (второй параметр оценки).

Анализ состояния отрасли экономики осуществляется путём отнесения её к одному из следующих положений: зародышевому; развивающемуся; зрелому; состарившемуся.

Второй параметр предполагает оценку конкурентоспособности организации, путём отнесения её к одному из следующих положений:

доминантному; сильному; благоприятному; нестабильному; слабому; нежизнеспособному.

При сопоставлении полученных параметров формируется матрица жизненных циклов организации.

Цель данной работы состоит в попытке детализации указанной проблемы с разработкой рекомендаций для практического применения.

В настоящий момент в России преобладает вероятностный характер экономического развития, действие в российской экономике множества случайных факторов предопределяет существенные риски реализации бизнес-планов. При таких обстоятельствах значение для инвесторов, кредиторов, владельцев бизнеса и других заинтересованных лиц качественного анализа эффективности бизнес-плана невозможно переоценить.

Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы. Что касается временного аспекта бизнес-планирования, то большинство фирм составляют планы на год. В них детально рассматриваются различные направления деятельности фирмы, в этот период и бегло характеризуется дальнейшее развитие.

При разработке бизнес-плана используется два постоянных подхода.

Первый подход заключается в том, что бизнес-план составляется наемной фирмой имеющей лицензию, а инициаторы проекта участвуют в нем посредством подготовки исходных данных.

Другой подход – когда фирма сама разрабатывает себе бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности, у возможных инвесторов. Для российской практики второй подход является наиболее правильным. Инициаторы проекта обычно являются специалистами в производственных вопросах, но, как правило, довольно слабо разбираются в тонкостях финансового обеспечения проекта и сбыта продукции. Эти вопросы разрабатывают наемные специалисты.

В бизнес-плане оценивается перспективная ситуация как внутри фирмы, так и вне ее. Он особенно необходим руководству для ориентации в условиях акционерной собственности, так как именно при помощи бизнес-плана руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами. Этот план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации управления и ответственности сотрудников. Следует отметить, что указанный план, активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм. В таком случае фирмы-партнеры осуществляют общее финансирование.

Наряду с внутрифирменными функциями, бизнес-планирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне. Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий составляет информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики планирования.

В наибольшей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации, при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

Большое значение имеет структура бизнес-плана, который представляет собой достаточно сложный документ, включающий в себя описание компании, ее потенциала, оценку внутренней и внешней среды бизнеса, конкретные данные о развитии фирмы. Хотя внешне бизнес-планы могут отличаться друг от друга, состав их разделов остается практически неизменным, а именно: краткое содержание (резюме), характеристика отрасли, описание создаваемой компании и производимых ею продуктов и

услуг, исследование и анализ рынка, планы маркетинга, производственный и финансовый планы, а также оценка возможных рисков и страхование.

Структура бизнес-плана определяется спецификой вида деятельности, размером фирмы, целью разработки, которую должны соблюдать, например субъекты малого предпринимательства, желающие получить по лизингу оборудование. Федеральной службой по несостоятельности и финансовому оздоровлению предприятий разработана типовая структура бизнес-плана, которая должна иметь следующие сведения: общая характеристика предприятия, краткие сведения по плану финансового оздоровления, анализ финансового состояния предприятия, мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержки эффективной хозяйственной деятельности, рынок конкуренции, деятельность в области маркетинга, производства, финансового плана.

Очевидно, что чем сложнее финансовая деятельность организации, тем полнее и обоснованнее должна быть разработка разделов плана. Бизнес-план небольшого предприятия по составу, структуре и объему может быть значительно проще.

Состав и структура бизнес-плана зависят от размеров предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста предприятия. Чем крупнее рынок сбыта, тем большее количество его сегментов необходимо учитывать, а при большом количестве конкурентов требуется изучение наиболее крупных из них, их товаров и услуг, следовательно, и усложнение структуры бизнес-плана. Особенно важные для предприятия сегменты рынка или наиболее важные конкуренты для более пристального изучения могут быть вынесены в особый раздел плана.

В настоящее время на рынке России из западных методик наиболее известна разработка UNIDO (Организация объединенных наций по промышленному развитию) для развивающихся стран по подготовке промышленных технико-экономических обоснований и её электронная версия COMFAR. Популярностью пользуются разработки Taxis – программы

Европейского Союза, разработанной для стран СНГ по субсидированию приобретений современных технологий; а также некоторые другие.

Правительство РФ утвердило своим постановлением Положение об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития РФ. В качестве приложения к данному положению Правительство предлагает макет бизнес-плана, представляемого претендентом в составе заявки.

Можно выделить основу всех вышеперечисленных методик составления бизнес-планов. Такой основой являются следующие разделы:

- финансовый план;
- маркетинг-план;
- система производства.

Указанные разделы связаны между собой организационным планом (конкретной схемой реализации проекта), с соответствующим расчетом рисков и выделением компенсационных мероприятий. Именно эти основополагающие ключевые разделы и заложили фундамент российских стандартов формирования бизнес-планов.

В последнее время на основе указанных методик появились текст шаблоны для написания бизнес-плана. Такой шаблон в процессе разработки бизнес-плана обрастает откорректированной информацией, расчетами, таблицами и графиками. Таким образом, достигается максимальное упрощение работы над текстовой частью бизнес-плана.

Единой универсальной структуры бизнес-плана не существует. Однако выделяют все же основные разделы бизнес-плана, которые содержат информацию, направленную на реализацию целей бизнес-планирования.

Резюме - сокращенная версия самого бизнес-плана.

В резюме основополагающими должны быть отражены следующие главные моменты:

- ваша роль для предприятия и региона;

- возможности для бизнеса;
- необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные);
- срок окупаемости проекта;
- возможный срок возврата кредита;
- привлекательность бизнеса;
- условия инвестирования;
- ожидаемая прибыль и ее распределение и т.д.

Форма резюме является достаточно свободной, однако его необходимо начинать с главной цели предлагаемого бизнеса (как правило, получение прибыли) и назначения разрабатываемого бизнес-плана.

Резюме составляется в конце написания бизнес-плана, однако находится в начале документа.

Концепция бизнеса – это сжатый, быстро читаемый обзор информации о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие. Концепция является предельно сокращенной версией самого бизнес-плана.

Ключевые моменты: возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования.

Также здесь необходимо отметить, важность товара для потребителей, его уникальность. Желательно охарактеризовать функциональные возможности и особенности продукции. Завершает раздел, описание ключевых факторов, которые должны определить успех предлагаемого бизнеса.

Производственный план отражает производственный процесс. Если отдельные операции поручаются субподрядчику, то это должно быть указано. Целесообразно представить производственный процесс с указанием его структуры по трудоемкости. Необходимо отразить потребность в производственных помещениях и их площадь, а также производственную площадь предприятия. Необходимо указать потребность в дополнительном

оборудовании и материальных ресурсах. Здесь описывается система охраны окружающей среды, утилизации отходов, обеспечения безопасности жизнедеятельности. Раздел заканчивается расчетом издержек производства и себестоимости производимой продукции.

Бизнес план может быть так же выделен в отдельный раздел. В этом разделе отражается потребность в инвестициях, а также указывается, за счет каких средств будет осуществлено финансирование проекта (собственные и/или заемные средства) и т.п.

План маркетинга – одна из важных частей плана компании, а процесс планирования маркетинга должен осуществляться как часть общего процесса планирования и составления бюджета фирмы. В этом разделе необходимо отразить маркетинговую стратегию развития предприятия. Достижение целей любого предприятия зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует.

Организационная структура маркетинговой деятельности на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, иными словами – это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью.

Маркетинговая структура имеет решающее значение для успешной реализации концепции маркетинга. Для организации маркетинга не существует универсальной схемы, т.к. она охватывает широкий спектр работ и функций, имеющих место при внедрении и использовании рыночной философии организации предпринимательства, главным принципом которой является ориентация на потребителя – на изучение и удовлетворение его потребностей и желаний.

Для осуществления всего комплекса работ и функций в сфере маркетинга, для их организации и координации в предпринимательских структурах создаются в зависимости от степени интеграции и охвата

маркетинговой концепцией подразделений предприятия группы, отделы, службы и управления маркетингом. Такие образования служат соединительным звеном между работами (видами деятельности) и работниками, устанавливая соответствующий способ взаимодействия работников как внутри своего подразделения, так и формы отношений со смежными подразделениями предприятия и субъектами определяющей среды. В этом контексте организационное образование выступает как система определенной организационной структуры.

Организационные структуры управления предприятием обычно создаются на основе существующих структур. В процессе формирования структуры управления предприятия, действующей на принципах маркетинга, должны быть разрешены в первую очередь, следующие главные вопросы, стоящие перед ними:

- суть долгосрочных и краткосрочных целей, маркетинговая стратегия по достижению этих целей;
- количественный состав персонала, необходимый для обеспечения функционирования структуры с соответствующим определением деловых качеств, уровнем подготовки и компетенции этих людей;
- наладка локальных автоматизированных сетей и автоматизация управленческих работ;
- обеспечение финансовыми ресурсами, необходимыми для рентабельного функционирования предприятия.

Разрабатывая эту стратегию, целесообразно учесть влияние внешнего окружения (тенденции изменения технологий, запросов и мотивации потребителей и т.д.) в целях адаптации предприятия к меняющимся рыночным условиям, путем разработки комплекса маркетинга, включающего товарную, ценовую, сбытовую политику и сервисное обслуживание. Особое место уделяется стратегии ценообразования. Финансовый план является важной частью практически любого бизнес-плана.

В современных условиях рыночных отношений возникает объективная необходимость финансового планирования. Без финансового планирования невозможно добиться настоящих результатов на рынке. Финансовое планирование напрямую связано с планированием производственной деятельности предприятия. Все финансовые показатели базируются на показателях объёма производства, ассортимента продукции, себестоимости продукции.

Цель финансового планирования заключается в обеспечении предприятия необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности. Основные задачи финансового планирования:

- обеспечение нормального воспроизводственного процесса необходимыми источниками финансирования. При этом огромное значение имеют целевые источники финансирования, их формирование и использование;
- соблюдение интересов акционеров и других инвесторов. Бизнес-план, содержащий подобное обоснование инвестиционного проекта, является для инвесторов основным документом, стимулирующим вложение капитала;
- гарантия выполнения обязательств предприятия перед бюджетом и внебюджетными фондами, банками и другими кредиторами. Оптимальная для данного предприятия структура капитала приносит максимальную прибыль и максимизирует при заданных параметрах платежи в бюджет;
- выявление резервов и мобилизация ресурсов в целях эффективного использования прибыли и других доходов, включая и вне-реализационные;
- контроль над финансовым состоянием, платёжеспособностью и кредитоспособностью предприятия.

Цель финансового планирования состоит в увязке доходов с необходимыми расходами. При превышении доходов над расходами сумма превышения направляется в резервный фонд. При превышении расходов над

доходами сумма недостатка финансовых средств восполняется за счёт выпуска ценных бумаг, получения кредитов, получения благотворительных взносов и т.д.

Методы планирования – это конкретные способы и приёмы расчётов показателей [33, с.53]. При планировании финансовых показателей могут применяться следующие методы: нормативный, расчётно-аналитический, балансовый, метод совершенствования плановых решений, экономико-математическое моделирование. В связи с этим нужно определить пути эффективного вложения капитала, оценить степень рационального его использования, выявить внутривладельческие резервы увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств и установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами. Важно также соблюсти интересы акционеров и других инвесторов. И как следствие всего финансовое планирование выполняет контрольную функцию по изучению финансового состояния предприятия, его платежеспособностью и кредитоспособностью. Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга (или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях). Следует подробным образом описать потребность в финансовых ресурсах, предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заемщиков и систему гарантий.

Особое значение следует уделить описанию текущего и прогнозируемого состояния окружающей экономической среды. Должны быть отражены трудно-прогнозируемые факторы, их альтернативные значения для различных вариантов развития событий. Требуется четкая разбивка расходов по проекту и использования средств. Должны быть описаны условия всех остальных относящихся к проекту или уже находящихся на балансе кредитов. Необходимо четко показать, как и кем (самим предприятием или независимым подрядчиком) составлялась смета

расходов; предполагаемая степень четкости сметы. Должны быть описаны условия, оценки и предположения, базируясь на которых, рассчитывались финансовые результаты проекта. В данном разделе необходимо отразить:

- срок окупаемости проекта;
- общую потребность в инвестициях;
- план доходов и расходов;
- источники финансирования;
- баланс денежных расходов и поступлений;
- отчет по прибыли;
- потребность в оборотном капитале;
- расчет точки безубыточности, а также необходимые финансовые показатели.

Если надо разработать план финансового оздоровления, то в этом разделе необходимо рассчитать показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Иногда финансовый раздел бизнес-плана представлен тремя основными документами:

- отчетом о прибылях и убытках (показывает операционную деятельность предприятия по периодам);
- планом движения денежных средств (Кэш-Фло);
- балансовой ведомостью (финансовое состояние предприятия в определенный момент времени).

При необходимости может быть представлен график погашения кредитов и уплаты процентов; сведения об оборотном капитале с указанием изменений и исходных посылок в течение срока кредита; предполагаемый график уплаты налогов. В дополнение к этому прилагаются расчеты основных показателей платежеспособности и ликвидности, а также прогнозируемые показатели эффективности проекта.

Сроки прогнозов должны совпадать (как минимум) со сроками кредита/инвестиций, которые запрашиваются по проекту. До сих пор в

экономической теории еще не создано единой классификации рисков. Это связано с тем, что на практике существует большое число разных проявлений риска, причем, в силу традиции один и тот же вид риска может обозначаться различными определениями. Не считая того, часто оказывается, что почти невозможно верно разграничивать отдельные виды риска.

В общем случае опасности классифицируются по масштабу собственного проявления. При открытой рыночной системе иерархическая граница между макро-, мезо-, и микро-уровнями уничтожается благодаря общности и связанности интересов продавцов и покупателей на рынках продуктов и услуг.

В условиях современной русской экономики, благодаря её специфике, границы между различными уровнями пока достаточно четкие. Раздел, описывающий потенциальные риски особенно важен, так как фактор риска оказывает большое влияние на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Риск, измеренный вероятностным распределением, следует относить к категории страхуемых заблаговременно. В таком качестве риск не может являться фактором неопределенности для бизнесмена и, соответственно, служить предпосылкой его прибыли либо убытка.

Надо учитывать стандартные виды рисков:

- производственные риски, связанные с различными нарушениями в производственном процессе или процессе поставок сырья, материалов и комплектующих;
- коммерческие риски, связанные с реализацией продукции на рынке не в полном объеме;
- финансовые риски, которые вызываются инфляционными процессами, неплатежами, колебаниями валютных курсов и т.п.; риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, которые могут быть вызваны непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса до стихийных бедствий).

Риск как неотъемлемый элемент экономической, политической и социальной жизни общества неизбежно сопровождает все направления и сферы деятельности любой организации, функционирующей в рыночных условиях [1, с.61].

Нестабильность уровня спроса и предложения, постоянно ужесточающаяся конкуренция, опережающие темпы развития техники и технологии, резкие изменения валютных курсов, неконтролируемая инфляция, непостоянство законодательной базы, а также многие другие негативные факторы, характерные для текущего состояния российской экономики, создают условия, при которых ни одна (даже самым тщательным образом спланированная) коммерческая операция не может быть осуществлена с заведомо гарантированным успехом. Вследствие этого основным и неперенным условием нормального функционирования и развития любой современной организации является умение ее высшего руководства на строго научной основе осуществлять прогнозирование, профилактику и управление рисками.

Риск окружает нас повсюду – это настолько же объективно, насколько объективно присутствие в окружающем нас мире наряду с элементами определенности, факторов, по своей природе являющихся случайными и неопределенными.

Методы снижения влияния рисков различны, однако наиболее действенным является коммерческое страхования, создание резервного фонда и функционирование предприятия с большим запасом финансовой прочности.

### **1.3. Основные разработки плана маркетинга и финансового плана**

План маркетинга детально раскрывает политику в области торговли и обслуживания, цен, рекламную стратегию, что позволяет достигнуть планируемых объемов продаж и занять соответствующее место на рынке.

Выбор маркетинговой стратегии является определяющим на всех стадиях бизнеса - от появления продукции на рынке до его продажи и послепродажного обслуживания [14, с.112]. Для обсуждения проекта с будущими партнерами или инвесторами намечаются конкретные принципы распространения продукции, методы определения цен, уровень рентабельности на вложенный капитал и другие вопросы маркетинговой политики.

На региональном рынке необходимо спланировать комплекс маркетинга. В комплекс маркетинга входит все, что предприятие может внедрить для повышения спроса на свои товары и услуги, а именно:

- методы стимулирования объема продаж;
- ценообразование;
- схема распространения товаров и услуг;
- реклама.

Решение о выборе каналов распространения товаров и услуг – сложнейшее решение, которое приходится принимать предпринимателю. Каждый канал распространения имеет специфические равные сбыта и затрат. Выбор каналов распространения существенно влияет на другие составляющие комплекса маркетинга. Не менее важно осветить как можно полнее вопрос об определении цен на товары и услуги, и на уровень рентабельности.

Ценовая политика на потребительском рынке - важная проблема для всех предприятий. На потребительском рынке могут быть использованы стратегии ценообразования в зависимости от поставленной цели:

- завоевание рынка нового товара;
- ускорение на рынке с высокой степенью конкуренции;
- максимизация прибыли в текущем периоде;
- выживание на рынке;

- завоевание большого спроса на рынке по показателям качества товаров;
- при оценке возможностей реализации той или иной стратегии рассматриваются условия деятельности предприятий с трех позиций;
  - ориентация на затраты;
  - ориентация на возможности рынка (на конкуренцию);
  - ориентация на спрос.

Спрос обуславливает максимальную цену, которую предприятие может запросить за свою продукцию или услуги, а минимальная цена определяется затратами предприятия [14, с.203]. Каждое предприятие на рынке стремится установить такую цену на свой товар, которая бы полностью покрывала все затраты на его производство и сбыт, включая справедливую норму прибыли за приложенные усилия и риск. Но рыночная стоимость товара на конкурентном рынке включает не индивидуальные, а общественно необходимые затраты и среднюю норму прибыли, которая составляется по средним условиям производства данного товара, который обуславливает стремление каждого предприятия к сокращению затрат и получения большей прибыли. Если в условиях конкурентного рынка затраты предприятия будут выше средних, то такое предприятие обанкротится, поскольку не сможет получить прибыль, и наоборот, если затраты будут ниже, то его финансовое состояние будет ненадежным.

На первом этапе перехода к рыночным отношениям после приватизации предприятий и появления большого количества сравнительно небольших самостоятельных предприятий самым достоверным является рынок чистой конкуренции. Его характерные признаки: большое количество продавцов и покупателей. Цена на таком рынке устанавливается стихийно по соотношению спроса и предложения, и их колебания вокруг рыночной стоимости товара незначительны. Но параллельно может существовать и рынок монополистической конкуренции, когда отдельные производители

стремятся завоевать большую часть рынка, модифицируя свой товар, придавая ему новые качества.

Кроме того, уже сейчас появляется тенденция к концентрации капитала, к объединению небольших предприятий в коммерческие фирмы, что приведет к появлению так называемому “олигопольному рынку”. Для него характерно сравнительно небольшое количество продавцов, которые проводят единую ценовую политику. На таком рынке в сфере ценообразования продавцы ориентируются не только на спрос, но и на ценовую политику конкурентов, т.к. даже незначительное изменение их цен может резко изменить рыночную ситуацию.

Следует отметить, что на современном рынке многих стран, определяющей в ценообразовании, является политика социальной защиты населения, которая проводится государством. В некоторых случаях предоставление услуг приобретает вид социального заказа, а стоимость услуг, цены на продукцию предусматривается в заказе.

На каждом рынке предприятие должно произвести свою стратегию ценообразования. Разработка такой стратегии и определение минимальной, максимальной и конкурентоспособной цены должны проходить несколько этапов, а именно:

- определение целей и задач ценообразования;
- определение спроса;
- оценка затрат;
- анализ цен на аналогичные товары и услуги конкурентов;
- выбор конкретной ценовой политики;
- установление конкурентоспособной стартовой цены.

Ценовая политика предприятия должна быть связана с общими целями его деятельности и отражать их. [26, с.287]. Предприятие с целями, которые основываются на сбыте, ориентируются на высокий объем реализации или на увеличение своей части продажи сравнительно с конкурентами.

Для увеличения объема реализации чаще используется стратегия проникновения на рынок. Цена проникновения – это низкая цена, подчиненная цели завоевания массового рынка конкретного товара или услуги. Эта стратегия оправдана в тех случаях, когда потребители чувствительны к цене, низкие цены вытесняют существующих или потенциальных конкурентов и завоевывают значительный потребительский рынок, который обеспечивает эффект масштабности.

Предприятие с целями, ориентированными на прибыль, определяют целью высокий уровень денежной прибыли и стабильное ее получение на протяжении нескольких лет. Чаще это связано с высоким капиталовложением или с высоким уровнем риска, когда предприятие чувствует неуверенность в будущем и стремится быстро получить деньги.

Часто при этом используется такой сегмент рынка, который чувствительней реагирует на качество товара, его уникальность и новизну, чем на цену. Эта стратегия оправдана тогда, когда можно минимизировать численность конкурентов за счет защиты производства патентами, лицензиями или путем контроля над значительным размером необходимого капитала, а рынок готов платить высокую первичную цену.

Предприятие определяет общую ценовую политику, связывая в интегральную систему отдельные решения: взаимосвязь цен на товары в пределах ассортиментной структуры, частоту использования специальных скидок и изменения цены, взаимоотношение цен с ценами конкурентов.

Стратегия маркетинга должна предвидеть определение жизненного цикла новых товаров и услуг и возможностей его продвижения с помощью новых модификаций товара, поиска новых сфер использования товара и привлечения новых потребителей. Следует подчеркнуть, что раздел маркетинга - это одна из важнейших частей бизнес-плана, т.к. в нем говорится непосредственно о характере бизнеса, который планируется, и способы его реализации. Цель этого раздела – спланировать влияние и реакцию фирмы на рынок в тех или иных обстоятельствах.

В условиях перехода к рыночной экономике и работы в ней, значительная роль принадлежит финансовому планированию. Предприятиям предоставлено право, самостоятельно планировать свою деятельность и определять перспективы развития. Финансовое планирование является необходимым элементом управления экономикой. Если финансы охватывают все стороны деятельности предприятия, то финансовое планирование выражает эти стороны деятельности в соответствующих финансовых показателях, используемых в управлении экономикой. Без финансового планирования не может быть достигнут этот уровень управления экономикой, который обеспечивает предприятию повышение его эффективности, успех на рынке, расширение материальной базы, успешное решение социальных вопросов и вопросов материального стимулирования.

Коммерческие организации сами заинтересованы в планировании для того, чтобы преуспеть в хозяйственной деятельности и чтобы своевременно выполнить свои обязательства перед бюджетом, банками, страховыми компаниями и прочими институтами. Для этого необходимо рассчитать доходы, расходы, прибыль, учесть последствия инфляции, изменение конъюнктуры, финансового рынка и другие факторы. Финансовое обеспечение хозяйственной деятельности предприятия осуществляется на основе финансового плана, который представляет собой баланс его доходов и расходов или бюджет.

Финансовое планирование - процесс разработки системы мероприятий по обеспечению развития предприятия необходимыми ресурсами и повышению эффективности финансовой деятельности в планируемом году.

Финансовое планирование напрямую связано с планированием производственной деятельности предприятия. Практически все финансовые показатели базируются на показателях объема производства, ассортимента продукции (товаров, услуг, работ, себестоимости продукции).

Разработка финансового плана дает картину развития предприятия. Финансовое планирование способно активно влиять на все стороны работы

предприятия через выбор субъектов финансирования, направление расходования денежных средств и обеспечивать рациональное использование трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Назначение финансового планирования – определение совокупной потребности предприятия в финансовых ресурсах, в размерах, обеспечивающих финансирование расширения производства, выполнение финансово-кредитных обязательств перед бюджетом, банками и т.д., решение социальных задач и задач материального стимулирования работников предприятия. Кроме этого, финансовое планирование способствует предотвращению сверхнормативных и сверхплановых расходов товарно-материальных ценностей и финансовых ресурсов, как по отдельным видам проводимых мероприятий, так и по предприятию в целом. А также создает необходимые условия для эффективного использования производственных мощностей, повышения качества продукции.

Объектом финансового планирования являются доходы и накопления, их формирование и распределение взаимоотношения со звеньями финансово-кредитной системы, фонды денежных средств, их формирование и использование, капитальные вложения и оборотные активы, планирование их объектов и источников финансирования, определение источников финансирования социальной и культурно-бытовой сфер предприятия.

Основными задачами финансового планирования являются:

- определение источников и объема финансовых ресурсов в соответствии с потребностями предприятия;
- выявление резервов увеличения финансовых ресурсов;
- рациональное распределение получаемых доходов и накоплений по каналам их использования;
- осуществление финансового контроля над формированием и использованием финансовых ресурсов и денежных средств;
- обеспечение усиления роли финансового планирования в управлении производством и повышение его эффективности.

В процессе финансового планирования составляются различные финансовые расчеты, таблицы, в которых определяются результаты от продажи продукции, работ и услуг, производится распределение выявленных результатов, рассчитываются нормативы собственных оборотных активов и источники их покрытия, определяются объемы затрат и источников их покрытия по капитальным вложениям.

Заключительным этапом финансового планирования является составление сводной таблицы – финансового плана (баланса доходов и расходов) предприятия.

Финансовый план является составной частью бизнес-плана предприятия. Он представляет собой таблицу, в которой отражаются объемы поступлений и направления использования финансовых ресурсов предприятия в планируемом году.

Необходимость финансового плана состоит в том, чтобы дать возможность руководству предприятия видеть, какие финансовые ресурсы, в каких объемах и куда поступают, на какие цели они расходуются, выявить резервы увеличения собственных финансовых ресурсов, осуществлять режим экономии и контроль над целевым использованием средств.

Составление финансового плана каждое предприятие осуществляет самостоятельно по установленной форме, включающей 5 разделов:

- источники формирования и поступления средств;
- прирост активов предприятия;
- возврат привлеченных средств;
- расходы, связанные с внесением обязательных платежей в бюджет и государственные целевые фонды;
- покрытие убытков прошлых лет.

Содержание этих разделов следующее:

В первом разделе предусматриваются:

- прибыль от хозяйственной деятельности – итоговая прибыль предприятия;

- нераспределенная прибыль прошлых лет;
- амортизационные отчисления;
- долгосрочные и краткосрочные кредиты банков;
- прочие долгосрочные финансовые обязательства;
- суммы авансов, полученных от поставок продукции, выполнения работ;
- стоимость товаров, работ, услуг, полученных на условиях отсрочки платежа;
- суммы получаемых субсидий, ассигнований из бюджета;
- средства специальных целевых фондов;
- другие источники.

Во втором разделе отражаются: объем капитальных инвестиций, всего и по их отдельным видам:

- капитальное строительство;
- приобретение основных средств;
- приобретение необоротных и нематериальных активов;
- модернизация и реконструкция основных средств;
- прирост оборотных активов;
- долгосрочные и финансовые инвестиции.

В третьем разделе предусматривается погашение долгосрочных и краткосрочных кредитов банков, долгосрочных финансовых и других обязательств, возврат других долгов.

В четвертом разделе отражаются:

- суммы уплаты текущих налогов и обязательных платежей в бюджет всего, с выделением по их видам – налога на прибыль, других налогов, взносов на государственное пенсионное и социальное страхование;
- других обязательных платежей.

В пятом разделе показываются суммы, направляемые предприятием на покрытие убытков прошлых лет.

Составляется финансовый план на год с поквартальной разбивкой его показателей. В основе составления финансового плана лежит балансовый метод, т.е. увязка расходов с источниками их финансирования.

В процессе составления финансового плана необходимо помнить, что сумма затрат и отчислений должна соответствовать сумме доходов и поступлений средств. Одновременно, учитывая то, что одним видом источников (прибылью) могут покрываться несколько видов затрат, перед составлением финансового плана должна производиться взаимная увязка (сбалансирование) этих затрат с источниками их покрытия.

Подготовленный нужным образом финансовый план может быть использован для оценки результатов бизнеса фактического начала дел. Иногда план может служить базой для разработки детального рабочего бюджета фирмы, и тогда он фактически станет документом, в котором детально расписано, как и когда используется капитал, а также показывает цель обеспечения успеха.

## **2. Анализ основных направлений деятельности малого предприятия ИП Примизенкина мини-пекарня «Эклер»**

### **2.1. Характеристика вновь создаваемого предприятия**

Мини-пекарня - это предприятие небольших размеров, которое специализируется на производстве и реализации выпечки. Оно может работать как самостоятельно, так и в составе других заведений. Известно, что в некоторых городах есть сети мини-пекарен. Они реализуют свою продукцию через свой торговый зал. Однако, начинающие предприниматели в основном открывают одно предприятие и размещают в отдельном помещении.

Начиная собственное дело в первую очередь нужно зарегистрировать предприятие, выбирая один из двух вариантов: общество с ограниченной ответственностью (далее ООО) или индивидуальный предприниматель (далее ИП). Если человек уже является предпринимателем, необходимо проверить, имеется ли в списке видов деятельности, которые указывались в заявлении на регистрацию ИП, код, который позволяет заниматься этим видом деятельности. Например: 55.50 «Деятельность ресторанов и кафе». Код 15.81 «Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения». Эти категории предполагают продажу выпечки в месте ее производства, другими словами, если человек хочет производить и продавать продукцию в одном месте, то этот вариант является идеальным. Также, в список кодов необходимо добавить и розничную торговлю (52.2). В качестве основного вида деятельности все же необходимо ставить производство. С 2016 года меняется классификатор ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности) и возможно, коды видов деятельности будут другими. Если нет партнера по бизнесу, то следует зарегистрировать ИП, следовательно, при наличии

партнера лучше организовать ООО. После регистрации следует выбрать систему налогообложения. Налоговый режим вводится муниципалитетами и может быть распространен на те виды деятельности, которые утверждены законами субъектов РФ. Если применим единый налог на вмененный доход (далее ЕНВД), то это лучший вариант. Если же он недоступен, то лучше всего выбрать упрощенную систему налогообложения (далее УСН) 6% или 15%. Это могут применить все предприятия, чей годовой доход не выше 60 млн. рублей (п. 41.346.13 НК РФ). Заявление о переходе на УСН следует подавать сразу же после регистрации.

Открыть мини-пекарню лучше в многолюдном месте, так как здесь будет реализовываться продукция конечному покупателю. В крупных городах это можно сделать около метро, торговых или бизнес-центров. На первом этапе целесообразно арендовать помещение. Цена за аренду, в целом, зависит от города и привлекательности места, где будет располагаться пекарня. Цены могут значительно отличаться. Например, в Екатеринбурге аренда помещения в месяц мини-пекарни стоит от 150 до 1000 руб. за кв. м. Для мини-пекарни хватит и 150 кв. м. Этого будет достаточно и для организации производства, и для торгового зала. Помещение с такой площадью можно найти за 52500 рублей. Следует отдельно посчитать расходы на ремонт и прочую работу по организации предприятия.

Малое предприятие ИП Примизенкина мини-пекарня «Эклер» организовывается с целью производства и реализации хлебобулочных изделий. В таблице 1 дается обзорная справка о данном предприятии. Справка позволит представить, чем будет заниматься предприятие, какую иметь численность, режим работы.

Таблица 1 - Обзорная справка о предприятии

Наименование предприятия	ИП Примизенкина мини-пекарня «Эклер»
Вид деятельности	Изготовление и розничная торговля хлебобулочных изделий
Часы работы мини-пекарни	с 6 ч 00 мин до 19ч 00 мин без перерыва
Режим работы мини-пекарни	без выходных
Общая полезная площадь мини-пекарни кв. м.	150 кв. м
Общая численность работников мини-пекарни, чел.	11 чел.

ИП - это физическое лицо, решившее вести самостоятельную предпринимательскую деятельность, осуществляемую на свой страх и риск, с целью получения прибыли, без образования юридического лица, и прошедшее процедуру государственной регистрации. Индивидуальный предприниматель сегодня – это одна из наиболее распространенных организационно-правовых форм, в которую облачают свой бизнес субъекты предпринимательской деятельности в Российской Федерации. ИП давно и успешно функционирует наряду с юридическими лицами, кем сам индивидуальный предприниматель не является. Для регистрации ИП необходимо пройти несколько стадий.

1 стадия: перечень документов, требующихся для регистрации.

- Паспорт гражданина РФ.
- Оригинал и копия ИНН.
- Платежное поручение, подтверждающее оплату государственной

пошлины для регистрации ИП в размере 800 рублей, оплату пошлины можно осуществить в Сбербанке.

2 стадия: алгоритм регистрации ИП в 2016 году.

Для регистрации ИП требуется подать в налоговую инспекцию необходимые документы:

- заявление на открытие бизнеса ИП;
- согласно общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (сокращ. ОКВЭД), предоставить информацию о деятельности, которой планируется заниматься;
- заявление о применении упрощенной системы налогообложения в двух экземплярах;
- подтверждение оплаты пошлины.

После подачи полного пакета необходимых документов, происходит регистрация гражданина, как индивидуального предпринимателя в течение пяти рабочих дней.

3 стадия: выдача документов после регистрации.

После регистрации налоговая инспекция выдает пакет документов.

- Индивидуальный налоговый номер ИП.
- Свидетельство регистрации.
- Коды статистики Росстата в информационном письме.
- Извещения страхователя от внебюджетных фондов (ПФР, ФОМС, ФСС).
- Выписка из ЕГРИП (Единый Государственный Реестр Индивидуальных Предпринимателей).

После получения всех этих документов, можно совершенно законно заниматься бизнесом. Открытие расчетного счета для ИП не является обязательным условием, но при работе с контрагентами или крупными ИП он понадобится. Изготовление печати также не обязательно, но из-за традиций российского документооборота желательно ее сделать.

Процедуру регистрации ККМ осуществляет территориальные налоговые органы. Время для регистрации ККМ, от двух недель до месяца.

Запускать производство по выпечке хлеба можно только после того, как будет получено из СЭС заключение: «Санитарно-эпидемиологическое заключение на производство».

Изготовленную продукцию можно продавать и сбывать только после того как будет получено:

- санитарно-эпидемиологическое заключение на продукцию;
- сертификат соответствия;
- разрешение экологической и пожарной инспекции.

В перспективе, по мере увеличения спроса на товары, реализуемые мини-пекарней и пополнения фонда накоплений, возможно расширение организации. Осуществление этого проекта станет возможно уже через три-четыре года.

Структура персонала организации, требования к нему, отображены в таблице 2.

Таблица 2 - Структура организации

Должность	Кол-во	Требования к персоналу
Заведующий	1	м/ж, 25-40лет, в/о «Экономика» или «Менеджмент», опыт работы не менее 5 лет, наличие санитарной книжки
Пекарь-технолог	4	м/ж, образование от с/с, опыт работы на пищевом производстве от 2 лет, наличие санитарной книжки
Продавец-кассир	2	ж, 20-45, от с/с, опыт работы консультантом или кассиром от 0,5 года, наличие санитарной книжки
Товаровед-бухгалтер	1	ж, от 30 лет, в/о, опыт работы от 2 лет, знание 1С, наличие санитарной книжки
Уборщица-мойщица	4	ж, наличие санитарной книжки

В итоге численность работников предприятия составляет 11 человек. Организационная структура предприятия отображена на рисунке 2.

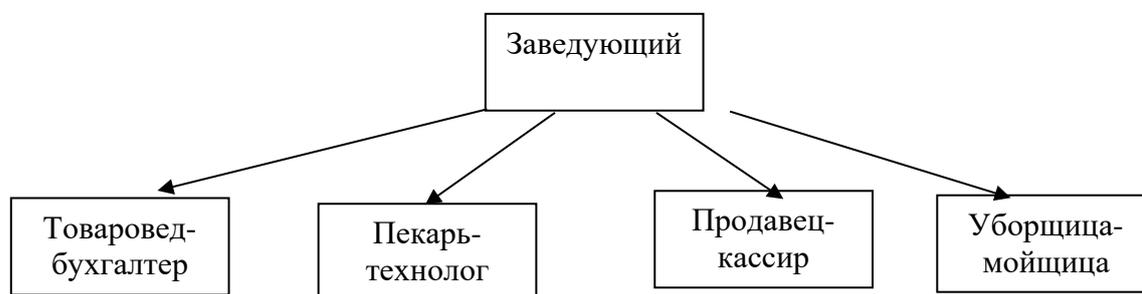


Рисунок 2 - Организационная структура предприятия

Исходя из рисунка 2, можно сделать вывод, что структура предприятия линейная. В подчинении заведующего находятся все сотрудники предприятия.

Бывают пекарни с полным и с неполным производственным циклом. Отличие в производстве теста: в первом случае пекарня его производит сама, а во втором - закупает. У каждого варианта есть свои плюсы.

В первом варианте есть выбор, какие рецепты теста применять. Можно использовать уникальный рецепт, который будет пользоваться повышенным спросом у потребителей. Кроме того, можно полностью контролировать качество продукции. Так же себестоимость продукции будет ниже, чем если бы тесто закупалось.

Второй вариант, пожалуй, имеет лишь один существенный плюс - снижение затрат на оборудование и на оплату труда персонала.

В нашем случае предпочтительнее вариант с полным производственным циклом. Полный цикл производства теста представлен на рисунке 3. Основные поставщики (таблица 3) сырья находятся на территории Свердловской области, цены на сырье будут ниже за счет близости поставщиков. Высокое качество сырья и продукции обеспечат мини-пекарне постоянный спрос и прибыль.

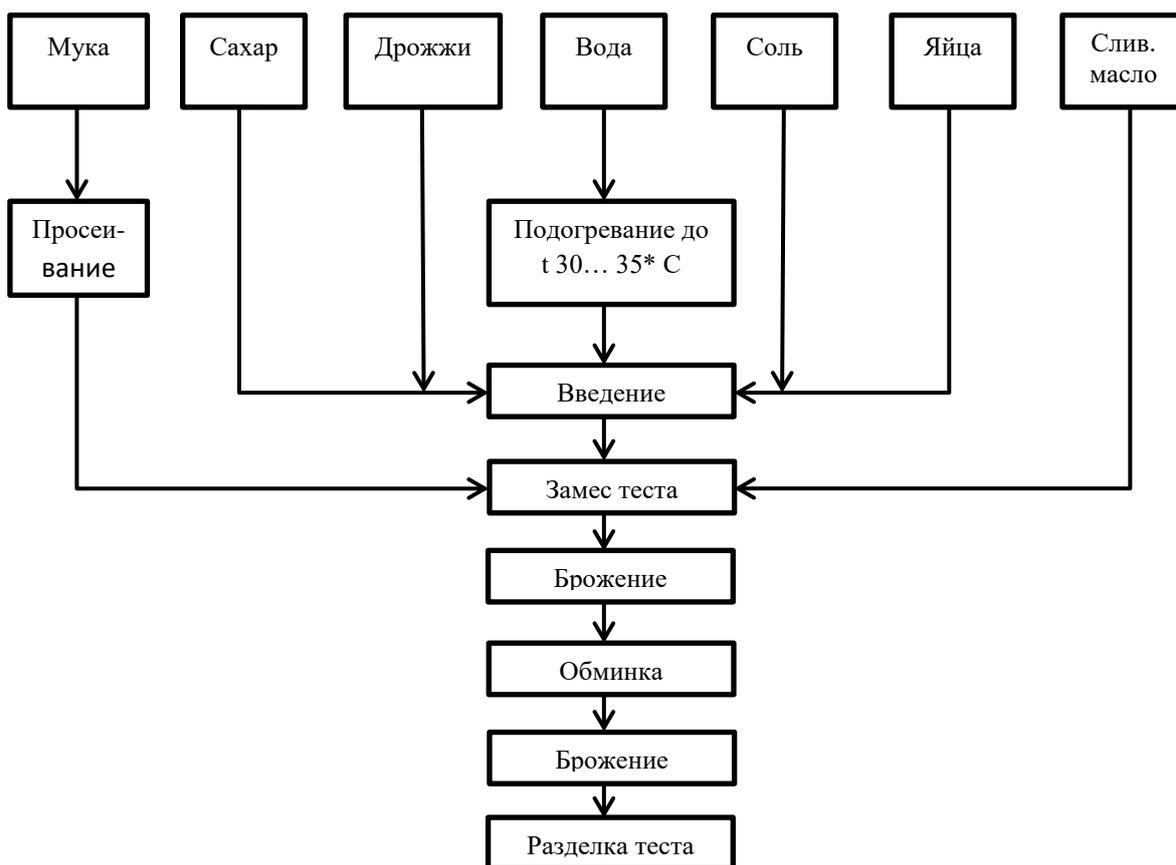


Рисунок 3 - Полный цикл производства теста

В таблице 3 представлены основные поставщики сырья в городе Екатеринбурге, с которыми будет удобно сотрудничать.

Таблица 3 - Поставщики сырья для предприятия

Наименование предприятия - поставщика	Адрес, телефон	Предлагаемый ассортимент
Торговая компания «Сдобный дом»	г. Екатеринбург, ул. Амундсена, 118, оф.10 Тел. +7 (343) 383-49-05	Соль, мука, сахар, сода, солод, дрожжи, меланж, пряности, патока.
ООО «Тектум»	г. Екатеринбург, Долорес Ибаррури, 6, а Тел. +7 (343) 278-14-13	Соль, сахар, мука высшего сорта, солод, дрожжи, сода, изюм, меланж, орехи, маргарин (жир).

Сырье для производства хлебобулочных изделий.

Для производства хлебобулочных изделий применяется основное сырье (мука, вода, соль, дрожжи) и вспомогательное сырье (сахар, масло, яйца и др.). Сырье используется по определенной рецептуре, которая устанавливается в расчете на 100 кг муки.

В хлебопечении используется главным образом ржаная и пшеничная мука. Для приготовления хлеба применяется обычная питьевая вода. Воду применяют теплую с таким расчетом, чтобы тесто получалось с температурой 27 — 30°, которая наиболее благоприятна для развития дрожжей. Количество воды зависит от водопоглотительной способности муки и влажности хлеба. Для пшеничного хлеба воды берут 50 — 70% от веса муки.

Для разрыхления теста используют прессованные или жидкие дрожжи. При разрыхлении теста дрожжи разлагают сахар муки на спирт и углекислый газ. Последний поднимает тесто и увеличивает его объем. Пузырьки газа делают тесто губчатым, вследствие чего мякиш хлеба получается пористым. Применяются и жидкие дрожжи, которые изготавливаются на хлебозаводах. В жидких дрожжах содержатся молочнокислые бактерии, которые превращают сахар муки в молочную кислоту. Молочная кислота благотворно влияет на физические свойства теста и способствует развитию дрожжей. При выпечке хлеба из муки 2-го сорта и обойной жидкие дрожжи дают лучшие результаты, чем прессованные, но придают хлебу большую кислотность. Для разрыхления ржаного теста вместо дрожжей используют закваски, т. е. тесто, оставшееся от предыдущей выпечки хлеба. В них содержатся дрожжи и значительное количество молочнокислых бактерий.

Соль добавляют в количестве 1 — 1,5 % от веса муки. Помимо придания вкусовых свойств, соль улучшает консистенцию теста и хлеба.

Сахар повышает пищевую ценность хлеба. Его не только кладут в тесто, но и используют для внешней отделки некоторых сортов изделий.

В хлебопечении применяются животные жиры, маргарин и растительные масла. Их добавляют в тесто, или смазывают ими формы, в

которых выпекают хлеб. Жиры увеличивают пищевую ценность хлеба и улучшают его вкус.

Яйца, меланж и яичный порошок. Эти продукты используют при выработке сдобных хлебобулочных изделий. Их вносят в тесто или смазывают поверхность изделий, от чего они приобретают приятный глянец.

Патоку добавляют в тесто при выпечке Московского, Бородинского, Рижского и других сортов хлеба. В хлебопекарном производстве употребляется только крахмальная патока.

Солод - мука из проращенного и подсушенного зерна. Применяют его при изготовлении некоторых сортов ржаного хлеба. В хлебопечении используют красный и белый солод. Солод и патока улучшают вкус и аромат хлеба, придают корке румяный цвет, увеличивают степень разрыхления теста и объем хлеба.

Пряности - тмин, кориандр и другие придают хлебу особый вкус и аромат, а также повышают активность дрожжей.

Для улучшения вкуса в некоторые сорта хлебобулочных изделий добавляют изюм.

В дальнейшей работе планируется расширять список поставщиков сырья с помощью более детального рассмотрения разных предложений торговых компаний.

Требования к помещению для мини-пекарни.

Главным ориентиром для поиска помещения под пекарню являются требования СЭС к пищевым производствам. Основное, на чем заостряет внимание СЭС - это разграничение грязной и чистой линий производства.

Рассмотрим ограничения, которые предъявляют к помещениям СЭС.

а) Запрещено размещать пекарни в подвальных и полуподвальных помещениях.

б) Должен быть водонепроницаемый пол, лучше всего из керамогранитной плитки.

в) На высоту не менее 175 см., стены облицовываются либо керамической плиткой, либо красятся краской светлых тонов. Часть стен, которая выше 175 см. и потолок должны быть побелены.

г) Водоснабжение (горячее и холодное) и канализация обязательно.

д) Необходимо отдельное помещение под склад для муки и сырья.

е) Туалет и мойка для персонала, а так же раздевалка.

ж) Также помещение должно быть оборудовано кондиционером и вентиляцией.

*Нормативные документы и акты при открытии мини-пекарни.*

1. Основным документом, разрешающим выпечку и реализацию хлеба является сертификат от СЭС «Санитарно-эпидемиологическое заключение на производство». Без данного документа производить хлеб в мини-пекарне запрещено.

2. Также необходимо получить сертификат «Санитарно-эпидемиологическое заключение на продукцию». Без этого сертификата нельзя производить реализацию товара.

Список необходимых разрешительных документов:

1. *Пожарная инспекция* – разрешение.

2. *Экологическая экспертиза* – разрешение.

3. *Сертификат на соответствие* «Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии».

## **2.2. Анализ перспективности открытия мини-пекарни**

Хлеб и хлебобулочные изделия не являются новшеством на отечественном рынке, как и пекарский бизнес, относится, пожалуй, к одному из наиболее древних видов предпринимательства на Земле. Порядка 90 -95% выпекаемого хлеба производится на больших специализированных хлебозаводах. Россия по уровню потребления хлеба и культуре находится на лидирующих позициях в Европе.

Политики и чиновники уделяют огромное внимание рынку хлебобулочных изделий и тщательно контролируют цены на так называемые социальные сорта хлеба. Это в свою очередь приводит к двум трендам: во-первых, крупные производители в погоне за прибыльностью используют массу технологических уловок для снижения себестоимости и как следствие выпекаемый хлеб – не вкусный и не полезный. Во-вторых, по той же причине владельцы крупных предприятий значительно повышают «задирают» цены на элитные сорта хлеба, чтобы частично компенсировать низкую прибыль от социальных сортов хлебных изделий.

В 90-е годы прошлого века, в стране уже был бум на мини-пекарни, де-факто почти в каждом подвале открывали мини цеха по выпечке хлеба, но такой бизнес не просуществовал долго. Буквально за 5-6 лет успешные игроки, сумевшие рассмотреть перспективы, начали выкупать «бесхозные» хлебозаводы и вытеснять остальные мини-пекарни из ниши бизнеса. В начале нового столетия ситуация немного изменилась и в пекарский бизнес пришли торговцы зерном и мукой, они забирали производство и в качестве диверсификации бизнеса активно занялись выпечкой хлеба. Далее бизнес следовал по проверенной схеме дальнейшего укрупнения.

Сразу возникает вопрос, если не получилось тогда, зачем соваться малому бизнесу в мини-пекарни сейчас? Стоит проанализировать ситуацию. В Европе и США на долю крупных производителей приходится порядка 30-35% рынка, все остальное занимает малый бизнес, те самые знаменитые западные мини-пекарни у дома, в России ситуация кардинально обратная. При этом можно отметить, что потенциальный спрос на свежеспеченный и вкусный хлеб в формате «пекарня у дома» огромен. Яркое подтверждение тому всплеск продаж того же грузинского хлеба «шоти», не смотря на его определенную специфичность (по сравнению с традиционным хлебом) он пользуется популярностью и мини-пекарни по его производству растут.

Все достаточно просто. Ниша между двумя сегментами пустая, с одной стороны массовое производство хлеба крупными производителями, с

другой розничная продажа выпечки (как правило, сладкой) в кафе, а сегмент свежего хлеба с печи (собственно именно она очень популярна на западе) в России простаивает. Это и есть тот самый сегмент для мини-пекарни в нашей стране. Интересно, что первые мини-пекарни по выпечке свежего хлеба, в основном, ориентировались на социальные сорта и как следствие проиграли ценовую войну с массовым производством. Можно сделать вывод: на сегодня перспективным для развития собственного бизнеса является формат мини-пекарен, торгующих горячим хлебом особенных сортов и нетрадиционной выпечки.

На сегодня известны тысячи рецептов выпекания хлеба, что гарантирует огромный ассортимент продукции, а наличие современного оборудования для пекарни позволяет значительно расширить технологические возможности небольшой пекарни. Дополнительным фактором позволяющим говорить о перспективности и успешности пекарского бизнеса является способность малого бизнеса уйти от использования «продвинутых» технологий выпекания хлеба, которые подразумевают использование разрыхлителей, эмульгаторов и прочей «химии».

По факту маленькая пекарня может позволить себе тщательно контролировать выпуск готовой выпечки и как следствие обеспечивать режим «с печи – на стол». В таком случае значительно сокращается время хранения готовой продукции, и ее доставки, что во многом обуславливает применение таких приемов крупными производителями. В итоге имеем ряд существенных преимуществ мини-пекарни.

Преимущества мини-пекарен:

- высокая мобильность, по производству разных сортов свежей выпечки широкая номенклатура выпекаемого хлеба. Плюс к этому небольшая пекарня может себе позволить и работу с нетрадиционными рецептами, к примеру, того же французского хлеба без дрожжей;

- небольшая пекарня имеет возможность выпекать действительно экологически чистую и главное здоровую выпечку, без применения консервантов;

- спрос на хлебобулочную продукцию стабилен, что гарантирует равномерную загрузку мощностей мини-пекарни.

Недостатки мини-пекарен:

- необходимость стартового капитала. Даже в маленьких пекарнях не полного цикла необходима закупка целого перечня оборудования для пекарни;

- достаточно большие площади. Как для размещения самой мини пекарни, так и самого хлебного магазина при производстве. Практика показывает, что в крупных городах открытие торговой точки при самом производстве способно обеспечить реализацию 70-90% свежеспеченного хлеба. Меньшая зависимость в небольших населенных пунктах, хотя зачастую в такой магазин специально приезжают за покупкой горячего хлеба;

- постоянный контроль над качеством выпекаемой продукции;
- повышенные требования контролирующих органов к качеству помещения, оборудования для выпечки.

Стоит отметить, что любой бизнес, связанный с продуктами питания, является объектом пристального внимания - будь-то производство котлет или производство пельменей - везде нужны нормативные документы. Финансовая привлекательность мини-пекарен менее очевидна, чем остальные аспекты перспективности (говорим об огромном скрытом спросе, относительной простоте организации и минимальной конкуренции). Эксперты заявляют о 30% рентабельности на все сорта, крупные производители говорят о 3-5%. Последних понять можно, заяви они, что бизнес рентабельный тут же заставят понизить цены. Реальный же опыт одной мини-пекарни не может служить объективным показателем ситуации, в общем, по стране. В целом после анализа и общения с владельцами небольших пекарен, общий уровень рентабельности выпекания

хлебобулочных изделий по маленькой пекарни в крупном городе составил 40%, при этом в ассортимент такого производства входила выпечка не только хлеба, но и целого ряда других продуктов – рогалики, булочки и так далее. Вывод: производство хлеба в мини пекарнях дело как прибыльное, так и перспективное для малого бизнеса в стране.

### 2.3. Затраты на создание предприятия

1) Аренда помещения (включая коммунальные услуги) в городе Екатеринбурге составит 300 рублей за квадратный метр. Таким образом аренда составит 52500 рублей в месяц, 630000 рублей в год. Перед началом деятельности необходимо провести ремонт. В сумме текущий ремонт составит 350000 рублей.

2) Перечень основных фондов представлен в таблице 4. Одна единица оборудования, выпекает 1 тонну муки в день, это 1600кг готовой продукции.

Таблица 4 - Перечень основных фондов предприятия

Наименование	Количество (шт.)	Цена (руб.)
Печь конверторная	1	530000
Тестомесительная машина	1	320000
Расстоечный шкаф	1	39000
Стол для нарезки теста	1	47000
Витрина кондитерская	1	50000
Итого		986000

3) Амортизационные отчисления рассчитаны линейным способом. Срок службы оборудования установлен директором и составляет 3 года. Таким образом, амортизационные отчисления в месяц составят 2,778% - 27392,00 рублей. В год же отчисления составят 328704,00 рублей. Норма амортизационных отчислений в месяц определяется по формуле (1):

$$N_a = 100\% : T, \quad (1),$$

где  $T$  - срок службы оборудования в месяцах.

4) Закупка сырья. Выпечка - это продукция, которая быстро портится, срок хранения небольшой. Поэтому покупка сырья должна проходить перед запуском производства. Составить договор с поставщиками можно еще до регистрации предприятия в налоговой инспекции. Но брать продукцию поставщиков заранее, «про запас», не стоит. Сразу, как помещение пекарни будет готово, встанет вопрос из чего печь хлебобулочные изделия. Известно, что главное сырье это мука. Для сдобных булочек нужен лишь высший сорт. В крайнем случае, допустимо использовать первый. В расчете нужного количества муки нужно учесть, что вес готовой продукции будет больше сырья примерно на 30%. Это происходит за счет других ингредиентов, которые добавляются в тесто. Оптом стоимость муки составляет около 10 рублей за 1 килограмм. По ГОСТу на одну тонну белого хлеба придется 740 кг муки высшего сорта, 9,6 кг соли, 7,5 кг прессованных дрожжей, 1,2 кг масла.

Закупка сырья в месяц составит 900000 рублей.

5) Малоценные и быстро изнашивающиеся предметы (МБП) в год - 210000 рублей

6) Канцелярские товары в год - 5000 рублей.

7) Фонд оплаты труда работников мини-пекарни. Оплата труда работников построена на основе должностных окладов. Данные о фонде оплаты труда представлены в табл. 5. Фонд оплаты труда включает в себя ежемесячную заработную плату и начисления страховых взносов (ПФР 22%; ФСС 2,9%; ФФОМС 5,1%) в размере 30% от фонда оплаты труда. В соответствии с законодательством РФ, из заработной платы работников и служащих производится удержание (НДФЛ, 13%).

Таблица 5 - Фонд оплаты труда

Должность	Количество, (чел.)	Оклад (руб.)	Фонд оплаты труда в месяц (руб.)	Фонд оплаты труда в год (руб.)
Заведующий	1	25000	25000	300000
Пекарь-технолог	4	17000	68000	816000
Продавец-кассир	2	14000	28000	336000
Товаровед-бухгалтер	1	14000	14000	168000
Уборщица-мойщица	3	9000	27000	324000
Итого			162000	1944000
Страховые взносы			48600	583200
Всего затраты на оплату труда			210600	2527200

8) Маркетинг и реклама. На первом этапе необязательно вкладывать большие деньги в рекламу, обойтись сравнительно недорогой услугой промоутера. Для этого надо будет напечатать листовки с рекламой и поставить человека недалеко от мини-пекарни, в людное место, за 100 рублей/час. Или на ближайших остановках и на досках объявлений повесить небольшой рекламный проспект.

Реклама - 70000 рублей в год.

9) Прочие расходы - 10000 рублей в год.

10) Рассчитаем предполагаемую выручку. Учитывая, что в день одна печь в среднем изготавливает 1600 кг. готовой продукции, можем рассчитать количество готовой продукции весом 0,3кг (5333 шт. в день). Предполагаемая цена готовой продукции составит 22 рублей за ед. товара. В таком случае, выручка в день составит 117326 рублей, в месяц 3519780 рублей, в год 42237360 рублей.

В качестве системы оплаты налога применяется УСН 6% с доходов предприятия, и сумма налога будет равна 2534241 рублей

11) Предприятие намеренно взять кредит на 24 месяца, в размере 2900000 рублей, под 19 процентов годовых. Проценты составят 608440 рублей, выплата по кредиту в месяц - 146185 рублей).

Составим сводную таблицу всех затрат (таблица 6)

Таблица 6 - Сводная таблица затрат

Затраты	В месяц (руб.)	В год (руб.)
Аренда	52500	540000
Ремонт	29167	350000
Оборудование (Осн. фонд.)	-	986000
Амортизация	27392	328704
Закупка сырья	900000	10800000
З. плата + соц. отчисления	210600	2527200
МБП	17500	210000
Канцелярские тов.	417	5000
Реклама	5834	70000
Прочие расходы	834	10000
Итого:	1244244	15826904
УСН (6%)	-	2534241
Проценты по кредиту	25352	304220
Всего затрат	1269596	18665365

Исходя из составленной таблицы, суммарные затраты в месяц составляют 1269596 руб. Сумма годовых затрат составляет 18665365 рублей.

### **3. Пути повышения эффективности малого предприятия ИП Примизенкина мини-пекарня «Эклер» с помощью разработки бизнес – плана уже действующего предприятия**

#### **3.1. Расчет экономической эффективности малого предприятия ИП Примизенкина мини-пекарня «Эклер»**

Перейдем к расчету основных показателей экономической эффективности работы мини-пекарни производительностью 1600 кг готовой продукции в сутки.

Ежемесячные расходы:

- аренда + коммунальные расходы;
- заработная плата + соц. отчисления;
- амортизация;
- проценты по кредиту;
- закупка сырья;
- прочите расходы.

Исходя из составленной таблицы, суммарные затраты в месяц составляют 1269596 руб. Сумма годовых затрат составляет 18665365 рублей.

Для уточнения экономической эффективности и целесообразности ведения данного бизнеса, а именно мини-пекарни

Расчет валовой и чистой прибыли представлен в таблице 7 - прогноз доходов и расходов мини-пекарни.

Она состоит из выручки, себестоимости, валовой прибыли, за вычетом налогов, что в конечном итоге составляет чистую прибыль.

Таблица 7 - Расчет прибыли предприятия (на прогнозный период)

Показатели	Сумма на текущий месяц, (руб.)
Выручка	3519780
Себестоимость	1269596
Валовая прибыль	2250184
Налоги (УСН 6% от прибыли)	135011
Чистая прибыль	2115173

Таким образом, чистая прибыль по итогам месяца работы предприятия составит 2115173 рублей.

Рассчитаем рентабельность продаж и рентабельность производства по формулам (2) и (3):

$$R_{прж} = \text{чистая прибыль} / \text{выручка от реализации} * 100\% \quad (2),$$

Рентабельность продаж составляет 60%.

$$R_{прв} = \text{прибыль от реализации} / \text{сумму затрат} * 100\% \quad (3),$$

Рентабельность производства составляет 177%.

Рассчитаем точку безубыточности. Точка безубыточности определяет, каким должен быть объем продаж для того, чтобы предприятие работало безубыточно, могло покрыть все свои расходы, не получая прибыли. Формула (4) расчета точки безубыточности в денежном выражении:

$$T_{бд} = V * Z_{пост} / (V - Z_{пер}), \quad (4),$$

где V - выручка от реализации,

Z<sub>пост</sub> - постоянные затраты,

Z<sub>пер</sub> - переменные затраты

Для расчета точки безубыточности надо разделить издержки на две составляющие:

- переменные затраты - возрастают пропорционально увеличению производства (объему реализации товаров);
- постоянные затраты - не зависят от количества произведенной продукции (реализованных товаров) и от того, растет или падает объем операций.

Аренда, ремонт, амортизация, заработная плата + социальные отчисления, МБП, канц. товары, реклама, прочие расходы, проценты по кредиту - это постоянные затраты.

Налоги формы УСН, закупка сырья - это переменные затраты

$$\begin{aligned} T_{бд} &= 3519780 * 369596 / (3519780 - 1111186) = \\ &= 1300896608880 / 2408594 = 540106,22 \text{ рубля} \end{aligned}$$

Итак, не получая прибыли, предприятие покрывает все свои расходы при сумме выручки 540106,22 рубля.

### **3.2. Мероприятия по совершенствованию малого предприятия**

Анализ статистического материала позволил выделить два пути совершенствования мини-пекарни. Первый из них - это не только продавать продукцию на месте, в пекарне, но и искать другие каналы сбыта готовой продукции, то есть увеличить товарооборот. Если учесть, что средняя производительность мини-пекарни 6000 единиц готовой продукции, за 13 часов, в городе с миллионным населением, особенно если помещение пекарни находится возле метро или остановок общественного транспорта, то вся готовая продукция может разойтись на месте, без дополнительных каналов сбыта. Метрополитен перевозит в день более 191 тысяч человек (данные 2015 года). Все же можно предложить свой товар в сети магазинов, не имеющих своего цеха выпечки хлеба. Такие сети как «Пятерочка», «Магнит», а так же многие маленькие магазины продуктов «шаговой

доступности». А в группе компаний «Кировский» можно получить заказ на изготовление хлеба, в фирменной упаковке «Кировский», индивидуально для этой группы компаний. Соответственно можно будет изготавливать больше продукции, разрабатывая новые рецепты и прорабатывая имеющиеся - снижать себестоимость и увеличивать прибыль. Каналы сбыта необходимо определить еще до запуска проекта.

Второй путь - это реклама. Реклама – самый действенный инструмент в попытках предприятия модифицировать поведение покупателей, привлечь их внимание к его товарам, создать положительный образ самого предприятия, показать его общественную полезность. Для того чтобы реклама была более эффективной надо правильно выбрать канал распространения.

1) Взяв показатель продаж – нетто конкретного издания и стоимость полосы в нем, с помощью формулы (5), можно получить показатель стоимости рекламы в расчете на 1 тыс. читателей.

$$P_2 = P_{\Pi} / T * 100, \quad (5),$$

где  $P_2$  – показатель стоимости рекламы в расчете на 1 тыс. читателей;

$P_{\Pi}$  – стоимость полосы рекламы в конкретном издании, руб.:

$T$  – тираж издания, экз.

Значительную роль при выборе издания для размещения рекламы играет его периодичность.

Использование процесса многоцветной печати при воспроизведении фотографических рисунков, слайдов обходится очень дорого, но может оказаться вполне оправданным. Помимо многоцветных объявлений, можно заказать полосу с использованием, кроме черного, какого-нибудь второго, стандартного цвета – синего, красного или желтого. Объявление в газете, которое напечатано вторым цветом, читают на 22% больше людей, чем напечатанное черно-белым. На эффективность рекламы оказывает влияние место ее расположения в издании. Не следует помещать объявление в гуще других. Желательно заранее зарезервировать особо предпочтительные места

расположения рекламы. Опасно давать разовую публикацию одного крупноформатного объявления в журнале или газете. Серия объявлений меньшего размера в том же издании даст лучшие результаты и обойдется дешевле.

В местных газетах объявлений стоимость одного модуля (минимальная площадь) различна:

- в газете «Вечерний Екатеринбург» – 760 руб.;
- в газете «Курьер» – 680 руб.;
- в газете «Почта-press» – 520 руб.

Допустим, размер объявления мини-пекарни ИП Примизенкина достигает в среднем 8 модулей:

$$P_2 = 760 \cdot 8 / 250 + 680 \cdot 8 / 250 + 520 \cdot 8 / 200 = (0,02112 + 0,024 + 0,02) \cdot 100 = 6,51$$

В среднем в месяц реклама в газете будет стоить 2000 руб.

2) Радио-, телереклама является самыми массовыми по охвату потребителей средствами рекламы, они конкурируют с другими средствами рекламы, постоянно развиваясь и совершенствуясь.

Преимущества радиорекламы:

- наиболее экономичное и оперативное;
- на подготовку рекламы не требуется много времени;
- относительно низкая цена.

Легко восприниматься будет рекламное объявление непродолжительное по времени – от 30 секунд до 1 минуты, желательно, чтобы оно сопровождалось музыкой. Также реклама будет наиболее эффективной, если она будет транслироваться в строго определенное время.

Для большей эффективности можно предложить, чтобы рекламные объявления выходили в эфир не менее 6 раз в месяц. Один день рекламы по радио стоит 6250 рублей, отсюда следует, что радиореклама обойдется фирме:

$$6 \cdot 6250 = 37500 \text{ рублей}$$

Среди самых распространенных видов телевизионной рекламы выделяются:

- рекламные теле- или кино-ролики, продолжительность от нескольких секунд до 2-3 минут, их включают в популярные художественные, публицистические передачи и программы;
- телеобъявления – рекламная информация, читаемая диктором;
- телезаставки – транслируемые в сопровождении дикторского текста и музыки, различные рекламные сюжеты или какие-либо элементы фирменной символики, размещаемые на экране по ходу телепередач.

Стоимость одного ролика составляет порядка 25 тыс.руб., в среднем в месяц его будут показывать четыре раза:  $25\ 000 * 4 = 100\ 000$  руб. в месяц.

Мини-пекарня ИП Примизенкина ежегодно будет принимать участие в ярмарках, выставках. Предприятию было бы выгодно, если о нем и о продукции, которую она выпускает, подготовили репортаж. Стоимость одной минуты репортажа составляет 5000 руб.:

$5\ 000 * 3\ \text{мин.} = 15\ 000$  руб. – стоимость репортажа

3) Рекламные сувениры – широко применяют для рекламных целей, так как это хорошее средство популяризации организации.

Фирменные сувенирные изделия, оформленные с широким использованием фирменной символики предприятия – различные брелоки, значки, авторучки, майки и т.д. Неизменный атрибут – товарный знак, или какой-нибудь краткий рекламный слоган.

Фирменные упаковочные материалы – немаловажный фактор, определяющий оценку рекламных сувениров клиентами и деловыми партнерами (фирменные полиэтиленовые пакеты, фирменная упаковочная бумага и т.д.)

Стоимость одного брелока китайского производства составляет 12 руб., предлагаемое количество брелков – 350 шт.

$350 * 12 = 4\ 500$  руб.

4) Печатная реклама – одно из основных средств, которое рассчитано исключительно на зрительное восприятие.

В художественном оформлении выделяются различные элементы фирменной символики организации, указываются адреса, телефоны и т.д.

В стоимость буклета входят стоимость дизайна и печать, 3 500 и 11 000 руб., соответственно за количество буклетов в 1 000 штук.(14500 рублей за 6 месяцев).

Листовка стоит около 0,6 руб. за 1 шт.

10 000 шт. листовок будет стоить 6 000 руб.(1 раз в 6 месяцев)

Рекламно-подарочные издания являются очень эффективным видом печатных рекламных материалов, так как обладают высокой проникающей способностью. Они являются своего рода витриной, по которым потенциальные покупатели судят о фирме и предполагаемых его товарах. При оформлении не допускаются экстравагантные утверждения, плохой дизайн, неряшливые иллюстрации и низкокачественная печать на дешевой бумаге:

- в фирменных настенных и настольных календарях, деловых дневниках, шестидневках, записных книжках специальные рекламные полосы отведены для размещения информации о предлагаемых товарах и услугах;

- карманные календари могут быть иллюстрированы сюжетами номенклатурного характера с рекламным заголовком, на оборотной стороне вместе с календарной сеткой должна присутствовать фирменная символика предприятия.

Стоимость настольного календаря – 13 руб., количество – 500 шт.:

$13 * 500 = 6\,500$  руб. (1 раз в 6 месяцев)

Стоимость карманного календаря – 3,5 руб., количество – 1000 шт.:

$3,5 * 1\,000 = 3\,500$  руб. (1 раз в 6 месяцев)

5) Наружная реклама является эффективным средством для рекламы потребительских товаров, так как она рассчитана на восприятие широкими

слоями населения. В связи с тем, что наружная реклама воспринимается на значительном расстоянии и на ходу, она представляет собой краткие и выразительные сообщения, в художественном оформлении должны крупно выделяться основные элементы фирменной символики.

Рекламные щиты, панно, афиши, транспаранты могут размещаться на основных транспортных и пешеходных магистралях, в местах большого скопления людей. Реклама на транспорте также очень актуальна.

В стоимость наружной рекламы входит стоимость изготовления -13 500 руб. и стоимость аренды щита – 13 000 руб.

Количество щитов – 2 шт., соответственно, стоимость наружной рекламы составляет:

$$2 * (13000 + 13500) = 53 000 \text{ руб. в месяц.}$$

Эти мероприятия должны в разы повысить товарооборот мини-пекарни «Эклер».

Данные мероприятия в новый бизнес – план с целью повышения эффективности уже действующей организации.

## Заключение

Бизнес-план является основным инструментом управления предприятием. Бизнес-план обеспечивает анализ возможностей для бизнеса в конкретной ситуации и четкое представление, каким образом может быть использован потенциал проекта. Помимо этого, бизнес-план является основным документом, разрабатываемым с целью привлечения инвестиций.

Данная работа предлагает инвестиционный бизнес-план для одного из предприятий хлебобулочных изделий.

На предприятии должна быть четко спланирована стратегия развития, так как это деятельность, направленная на будущее предприятия, и имеет самое непосредственное отношение к принятию инвестиционных решений, должна обеспечить согласование долгосрочных целей фирмы и использование ресурсов, которые не должны противоречить этим целям.

Как показывает мировая практика, малое предпринимательство играет большую роль в экономике любых стран, даже развитых, так как ему свойственны определенные преимущества. К преимуществам малого бизнеса можно отнести: более быструю адаптацию к местным условиям хозяйствования; большую свободу действий субъектов малого предпринимательства; гибкость и оперативность в принятии и выполнении принимаемых решений; относительно невысокие расходы при осуществлении деятельности; большую возможность для индивидуума реализовать свои идеи, проявить свои способности; более низкую потребность в первоначальном капитале и способность быстро вводить изменения в продукцию и процесс производства в ответ на требования местных рынков; более высокую оборачиваемость собственного капитала. Будущий предприниматель должен быть компетентным в той области деятельности, в которой он намеревается создать собственное дело. Для выбора карьеры в малом бизнесе необходимо провести четкий анализ своих качеств, способностей и возможностей. Предприниматель должен уметь

хорошо рассчитывать предполагаемые последствия риска, сохранять предпринимательскую тайну, владеть всей информацией о деятельности собственного малого предприятия, потребителях продукции, клиентах, поставщиках, конкурентах особенно. Научно разработанный бизнес-план является в руках предпринимателя тем ориентиром, который помогает найти свой путь в бизнесе и без больших потерь привести свое дело к желанному результату. Важнейшим пунктом любого бизнес-плана является оценка его эффективности и потенциальных рисков при его внедрении.

Бизнес-план являет собой результаты исследования рынка планируемой продукции, анализ внешней и внутренней сред будущего предприятия, организацию производственно процесса и управление персоналом, расчёт основных показателей производственно-хозяйственной деятельности. Полученные показатели позволяют сделать вывод о возможности реализации проекта и его эффективность – это выручка, прибыль, чистая прибыль, рентабельность продаж, точка безубыточности. Расчёт этих показателей представлен в расчете экономической эффективности предприятия, который является самым главным для оценки результатов реализации проекта.

Цель разработки бизнес-плана - спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и наличием необходимых ресурсов. Бизнес-план помогает руководителю решать следующие основные проблемы:

- определить конкретные направления деятельности предприятия, его целевые рынки и место на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели бизнеса, стратегию и тактику их достижения, а также определить круг лиц, ответственных за реализацию намеченного;
- зафиксировать состав и показатели товаров и услуг, которые будут предложены потребителям, оценить соответствующие производственные и торговые издержки;

- выявить соответствие имеющегося персонала предприятия и условий в мотивации его труда предъявляемым требованиям;
- определить систему маркетинговых мероприятий по исследованию рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оптимизировать организующую структуру управления;
- оценить финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов, возможности достижения поставленных целей;
- выявить те трудности, которые способны помешать выполнению бизнес-плана, и наметить меры по их устранению.

Тщательно подготовленный и составленный план бизнеса открывает перспективу его развития, то есть отвечает на самый важный вопрос: стоит ли вкладывать силы и средства в это дело, принесет ли оно такую прибыль, которая окупит все затраты.

Для разработки бизнес-плана, способного принести успех, необходимо затратить достаточно много времени. Требуется собрать и проанализировать разнообразную информацию, иногда повторно изучить (перепроверить) собранные сведения или выполнить дополнительные исследования. Требуется время и для хорошего оформления самого бизнес-плана.

## Список использованной литературы

### 1. Нормативные акты:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ)/СПС КонсультантПлюс

2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 11.02.2013)/СПС Консультант Плюс

### 2. Справочно-статистические материалы

3. Айгистов, О. Введение в бизнес: учебно-методическое пособие / О. Айгистов. – М.: РМАТ, 2013. – 104с.

4. Алклычев, А.Д. Политика цен и воздействие на экономические процессы / А.Д. Алклычев // Экономист. – 2014. – №5. – С. 12

5. Андреев, П.Л. Бизнес-планирование / П.Л. Андреев. – М.: Инфра, 2012. – 464с.

6. Батра, Р. Ценообразование: 5-е издание. / Р. Батра. – СПб.: Питер, 2014. – 784с.

7. Валевиц, Р.П. Экономика предприятия: учебное пособие / Р.П. Валевиц, Г.А. Давыдова. – М.: Омега-Л, 2015. – 208с.

8. Богомоль, В.Г. Рыночный механизм ценообразования / В. Г.Богомоль, В.Л. Блайндер. – М.: Инфра, 2012. – 352с.

9. Власова, В.М. Основы предпринимательской деятельности: финансовый менеджмент/ В.М. Власова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 128с.

10. Грузинов, В.Б. Экономика предприятия: учебное пособие / В.Грузинов, В.Д. Грибов. – М.: Финансы и статистика, 2013. –208с.

11. Герасименко, В.В. Ценовая политика фирмы / В.В. Герасименко. – М.: Финстатинформ, 2011. – 640с.

12. Герчикова, И.Н. Управление государственным предприятием/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 501с.
13. Глущенко, В.В. Менеджмент: системные основы / В.В. Глущенко. – М.: ЮНИТИ, 2012. –368с.
14. Глухов, А.М Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения / А.М. Глухов. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 458с.
- 15) Дихтль, Е.С. Практический маркетинг/ Е.С. Дихтль. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 255с.
16. Дородников, В.Н. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие / В.Н. Дородников. – Нск.: НГАЭиХ, 2013. – 78с.
17. Дурович, А.М. Маркетинг: учебное пособие / А.М. Дурович. – Минск: Экономпресс, 2014. – 400с.
18. Ершова, Т.В. Российский опыт интеграции в информационное общество / Т.В. Ершова. – М.: Вестник РОИВТ, 2011. – 754с.
19. Ильин, А.И. Планирование на предприятии: учебное пособие / А.И. Ильин. – Мн.: ООО "Новое знание", 2011. – 312с.
20. Н.В. Гусева Планирование на предприятии: учебное пособие / Н.В. Гусева. – Самара: СГТУ, 2012. – 416с.
21. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учет: учебное пособие / Н.П. Кондраков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 717с.
22. Картер, Г. Эффективное ценообразование – М.: Бизнес-Информ, 2013. – 244с.
23. Котлер, Ф.Н. Основы маркетинга / Ф.Н. Котлер. – М.: Прогресс, 2011. – 156с.
24. Каратуева, А.Г. Финансовый менеджмент / А.Г. Каратуева. – М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2015. –702с.
25. Керимов, В.Э. Аудит и финансовый анализ / В.Э. Керимов. – М.: Финстатинформ, 2014. –391с.
26. Князевская, Н.В. Принятие рискованных решений в экономике и бизнесе / Н.В. Князевская. – М.: Контур, 2013. – 160с.

27. Липсиц, И.В. Коммерческое ценообразование / И.В. Липсиц. – М.: БЕК, 2013. – 354с.
28. Лихачева, О.Н. Финансовое планирование на предприятии: учебное пособие / О.Н. Лихачева. – М.: ЗАО "ТК Велби", 2014. – 264с.
29. Егоршина, А.П. Менеджмент, маркетинг и экономика / А.П. Егоршина. – Н. Новгород: НИМБ, 2012. – 398с.
30. Минцберг, Г.Б. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г.Б. Минцберг. – СПб.: Питер, 2011. – 512с.
31. Моисеева, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 232с.
32. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. – М.: ИВЦ, 2015. – 328с.
33. Петросян, А.А. Некоторые аспекты тактического ценообразования / А.А. Петросян // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – №3. – С 25.
34. Писаная, Н.В. Экономическая стратегия предпринимательства / Н.В. Писаная. – Новосибирск: НГУЭУ, 2012. – 116с.
35. Пунин, Е.И. Маркетинг, менеджмент и ценообразование на предприятиях в условиях рыночной экономики / Е.И. Пунин. – М.: Международные отношения, 2015. – 345с.
36. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Минск: ООО "Новое знание", 2014. – 688с.
37. Слепнева, Т.А. Цены и ценообразование: учебное пособие / Т.А. Слепнева. – М.: Инфра-М, 2013. – 453с.
38. Самсонов, Н.Ф. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Н.Ф. Самсонов. – М.: Инфра-М, 2012 – 495с.
39. Симоненко, В.Д. Основы управления / В.Д. Симоненко. – Смоленск: БГПУ, НМЦ "Технология", 2014. – 88с.
40. Уткин, Э.А. Управление фирмой / Э.А. Уткин. – М.: Акалис, 2013. – 123с.

41. Уткин, Э.А. Ценовая политика / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2015. – 254с.
42. Уткин, Э.А. Финансовый менеджмент / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 2013. – 321с.
43. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 312с.
44. Хан, Д.С. Планирование и контроль: концепция контролинга / Д.С. Хан. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 800с.
45. Чубаков, Г.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия/ Г.Н. Чубаков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 265с.
46. Салимжанов, И.К. Цены и ценообразование / И.К. Салимжанов. – М.: ЗАО Финстатинформ, 2012. – 311 с.
47. Есипова, В.Е. Цены и ценообразование / В.Е. Есипова. – СПб.: Питер, 2015. – 347с.
48. Шнаппауф, Р.А. Практика продаж / Р.А. Шнаппауф. – М.: АО Интерэксперт, 2012. – 321с.
49. Карлика, А.Е. Экономика предприятия / А.Е. Карлика. – М.: Инфра-М, 2014. – 432с.

### **3. Монографии, брошюры, статьи, выступления**

50. Основные категории бизнес-плана // Социально-экономические явления и процессы/ Л. Ф. Голубева. Выпуск № 3 / том 10 / 2015
51. Зигфрит, Ф.С. Директ-маркетинг/ Ф.С. Зигфрит. – М.: Интерэксперт, 2013. – 388с.
52. Москвин В. Как избежать ошибок при разработке бизнес-плана// Корпоративный менеджмент. Электронное издание – <http://www.cfin.ru>
53. Петросян, А.А. Некоторые аспекты тактического ценообразования / А.А. Петросян // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – №3. – С 25.
54. Рябушкин, Б.Т. Применение статистических методов в экономическом анализе и прогнозировании / Б.Т. Рябушкин. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 75с.

55. Тишков, Ю.А. Как поймать попутный ветер / Ю.А. Тишков // Менеджмент сегодня. – 2011. – №1. – С.23-45.

#### **4. Электронные ресурсы**

56. Кручинецкий С. М. Ошибки при составлении бизнес-плана [Электронный ресурс]. Режим доступа //[http://www. http://piter-consult.ru](http://www.http://piter-consult.ru)